

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium
2000-2009

Karolína Horová

Stabilizace pracovníků

Employees Retention

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Karolína Horová

26.června 2009

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za podnětné připomínky týkající se odborné a formální úrovně mé práce.

RESUMÉ

Stabilizace pracovníků je stále aktuálním tématem jak z důvodů nákladů, které s sebou nese fluktuace, tak i vnitřního a vnějšího fungování společností.

Tato práce si klade za cíl nahlédnout na stabilizaci pracovníků z hlediska personálních činností, které se navzájem ovlivňují. V teoretické části jsou zmíněny personální činnosti, které jsou vlivnými stabilizačními prvky - zjištění spokojenosti pracovníků ve společnosti, odměňování, vzdělávání a řízení kariéry. Významným stabilizačním prvkem je odměňování, jehož role je významná již při získávání budoucích pracovníků.

Práce se zabývá charakteristikou výše zmíněných personálních činností v teoretické rovině a také v souvislosti se společností Austria Hotels International Česká republika, kde byla problematika stabilizace zkoumána. V praktické části práce se řeší skutečný stav výše zmíněných personálních činností v Austria Hotels International Česká republika. Se zřetelem k zjištěným skutečnostem je nastíněno optimální řešení problematiky stabilizace a odhadnut budoucí vývoj stabilizace ve společnosti Austria Hotels International Česká republika. Práce je zakončena zmíněním oblastí a postupů, na které je nutné soustředit pozornost, aby byla situace z hlediska stabilizace ve společnosti Austria Hotels International Česká republika optimální.

SUMMARY

Employees retention represents a burning issue due to the costs connected to staff turnover as well as the inner and outer functioning of companies in which employees play a significant role.

The aim of the presented diploma thesis is to approach the issue of employees retention from the viewpoint of mutually interconnected personnel activities. The theoretical part of this work deals with personnel activities containing powerful retention features – these are finding about personnel satisfaction, remuneration, training and career planning. Remuneration represents an important retention element since its role is crucial already in the process of acquiring future employees.

This work deals with the personnel activities mentioned above from the approach of both theory and practice. The practical examples and experience described and discussed are taken from the real life of the company Austria Hotels International Česká republika where the issue of employees retention was examined.

The practical part of this thesis focuses on the real condition of the above-mentioned personnel activities in Austria Hotels International Česká republika. With respect to the obtained findings, the optimal solution to the problem of employees retention in Austria Hotels International Česká republika is outlined and its future development is estimated.

The presented work is concluded by the proposal of specific areas and procedures which should be in the centre of attention in order to improve the employees retention situation in Austria Hotels International Česká republika and keep it on the optimal level.

KLÍČOVÁ SLOVA

fluktuace	staff turnover
kariéra	career
konkurenceschopnost	competitiveness
lidský kapitál	human capital
lidské zdroje	human resources
mzda	wage
odměňování	remuneration
odměna	reward
plánování/řízení kariéry	career planning
plat	salary
pracovní spokojenost	job satisfaction
pracovník, zaměstnanec	employee
přijímání zaměstnanců	recruitment
řízení lidských zdrojů	human resources management
stabilizace	retention
stabilizace pracovníků	employee retention
výhody	benefits
vzdělávání	training
rozvoj	development
uznání	recognition

SEZNAM ZKRATEK

AHI	Austria Hotels International
AHI ČR	Austria Hotels International Česká republika
CIPD	The Chartered Institute of Personnel and Development
CPP	hotel Crowne Plaza Prague
ČSÚ	Český statistický úřad
GH Bohemia	Grandhotel Bohemia
GH Brno	Grandhotel Brno
GOP	Gross Operating Profit = Hrubý provozní zisk
GSTS	Guest Satisfaction Tracking System = Systém sledování spokojenosti hosta
IHG	InterContinental Hotels Group PLC
MDW	Measured-Day-Work = Mzda s měřeným denním výkonem

OBSAH

RESUMÉ	4
SUMMARY	5
KLÍČOVÁ SLOVA	6
SEZNAM ZKRATEK	7
OBSAH	8
0 ÚVOD	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2 STABILIZACE PRACOVNÍKŮ	18
2.1 Stabilizační strategie	20
2.1.1 Faktory ovlivňující stabilizaci	21
2.2 Personální marketing	24
2.3 Role vedoucích pracovníků při stabilizaci	28
2.4 Činitelé ovlivňující stabilizaci pracovníků	30
2.4.1 Pracovní spokojenost	31
2.4.2 Fluktuace	33
2.5 Chyby ve stabilizaci v době krize	38
3 ODMĚŇOVÁNÍ	41
3.1 Mzdy	43
3.1.1 Historický kontext vývoje mezd	44
3.1.2 Diferenciace mezd	44
3.1.3 Mzdový systém v podniku	46
3.1.4 Mzdové formy	47
3.1.5 Funkce mzdy v systému řízení podniku	54
3.1.6 Ekonomická funkce mzdy	55
3.1.7 Minimální mzda	57
3.1.8 Průměrná mzda	60
3.1.9 Kafeteria systém	63
3.2 Plat	65
3.2.1 Diferenciace platu podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce	66
3.2.2 Platové třídy	67
3.2.3 Katalog prací	69
3.3 Benefit	70

4	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	72
4.1	Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	74
4.2	Vzdělávání manažerů.....	74
4.3	Strategie rozvoje manažerů	76
4.3.1	Metody manažerské přípravy	76
5	TALENT MANAGEMENT	80
6	SPOLEČNOST AUSTRIA HOTELS INTERNATIONAL	83
6.1	Hotel Crowne Plaza Prague.....	85
6.2	Strategie hotelu Crowne Plaza Prague	86
6.3	Základní informace o hotelech společnosti Austria Hotels International Česká republika	92
6.4	Audit spokojenosti a očekávání zaměstnanců hotelového řetězce Austria Hotels International Česká republika	95
6.5	Systém odměňování ve společnosti Austria Hotels International Česká republika	101
6.5.1	Sociální program společnosti Austria Hotels International Česká republika.....	102
6.6	Situace vzdělávání zaměstnanců v Austria Hotels International Česká republika	108
6.6.1	Koncepce a postupy v oblasti vzdělávání zaměstnanců	109
6.6.2	Profesní vzdělávání	110
6.6.3	Tematické zaměření a účel seminářů	112
6.6.4	Interní lektoři.....	114
6.6.5	Personální rezervy	114
6.6.6	Jazykové vzdělávání	116
6.6.7	Vzdělávací stáže a cross training.....	116
6.7	Personální rezervy společnosti - klíčoví pracovníci Austria Hotels International Česká republika	117
7	ZÁVĚR	122
8	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	125
9	BIBLIOGRAFIE	130
10	SEZNAM PŘÍLOH	132
	Příloha A.....	134
	Příloha B.....	135
	Příloha C.....	138
	Příloha D.....	156

EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY	163
--------------------------------------	------------

0 Úvod

Poslání personalistů se v současnosti mění. V době, kdy je maximum administrativních procesů automatizováno elektronickými aplikacemi, kdy samotné týmy profesionálů přebírají odpovědnost za nábor a další rozvoj svých členů a kdy vytipování, získání a udržení kvalitních pracovníků se stává klíčovou konkurenční výhodou, nemůže jádro efektivní personální práce spočívat ve vyřizování rutinních byrokratických úkolů. Manažeři lidských zdrojů se stávají strategickými partnery vedení společnosti při jejím řízení a naplňování obchodních cílů.

Dnešní stav globální ekonomiky a její provázanost nutí společnosti zefektivnit personální procesy tak, aby skutečně napomáhaly naplňování strategických vizí organizace. To především znamená zajistit a udržet si ty nejlepší možné pracovníky i během časů nepříznivých či dokonce v době krize. Dění na americkém trhu a nejen na něm ovlivňuje stav ekonomiky i na českém trhu - namátkou můžeme uvést rušení pracovních míst či dokonce celých podniků zaměřených na automobilový či sklářský průmysl. Tam došlo ke krizi důvěry v systém a společnosti nezískaly dostatečnou podporu ze strany bank v podobě úvěrů. Hotelový průmysl je navázán nejen na letecký průmysl, a pokud dochází například ke zdražování pohonných hmot, odrazí se tento fakt v dražších letenkách, tím se omezí chuť lidí cestovat. Pro firmy to znamená minimalizovat pracovní cesty, tudíž v hotelech se sníží obsazenost, nejsou tržby a vedení společnosti musí přistoupit k radikálním řešením, která mohou vést až ke snižování stavů.

Pracovní trh je prostorem, kde každodenně probíhá několik set akcí a procesů mezi zaměstnavateli navzájem, ale také mezi zaměstnavateli

a budoucími zaměstnanci. Každý zaměstnavatel se snaží vyhrát a získat toho nejlepšího kandidáta na určitou pozici. Je mnoho způsobů, jež obě strany mohou použít a používají. Každá společnost se snaží za pomoci svého personálního marketingu přilákat co možná nejvíce uchazečů o zaměstnání, přičemž výslednou snahou je poté si udržet a rozvíjet své věrné, spolehlivé a klíčové pracovníky, a to mnoha způsoby.

Tato práce si klade za cíl nahlédnout na stabilizaci pracovníků, což je jeden z nejpalčivějších a nejaktuálnějších problémů řízení lidských zdrojů, a to z hlediska personálních činností, které ji zajišťují. Ty na sebe navazují a ovlivňují se navzájem.

V teoretické části jsou popsány personální činnosti, které jsou vlivnými stabilizačními prvky - zjištění spokojenosti pracovníků ve společnosti, odměňování, vzdělávání a talent management. Práce se zabývá charakteristikou a přiblížením výše zmíněných personálních činností jak v teoretické rovině, tak i v souvislosti se společností (Austria Hotels International Česká republika), kde byla problematika stabilizace zkoumána. Společnost Austria Hotels International Česká republika na současném pracovním trhu jen velmi těžce oslovuje potenciální uchazeče, neboť jsou profese, kde kvalitní pracovníci v oboru (kuchaři, číšníci, recepční) hledí zejména na systém odměňování a profesní kariéry, který jim může nová společnost nabídnout. Z tohoto důvodu si autorka v praktické části práce všímá a řeší skutečný stav již uvedených personálních činností v Austria Hotels International Česká republika, a to na základě poznatků uvedených v teoretické části a informací ze společnosti samotné. Se zřetelem k zjištěným skutečnostem poté nastiňuje optimální řešení a snaží se zlepšit či přímo vytvořit podklady, na kterých bude možno dále ve společnosti Austria Hotels

International Česká republika stavět, a také odhadnout budoucí vývoj problematiky stabilizace ve jmenované společnosti. Práce je zakončena uvedením oblastí a postupů, na které je nutné soustředit pozornost.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol, z nichž některé jsou členěny na podkapitoly. V první kapitole jde o vymezení pojmu řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola pojednává o stabilizaci pracovníků a zaměřuje se podrobněji na vymezení souvislostí této problematiky v rámci personální strategie, politiky a jejího propojení s personálním marketingem a zejména personálními činnostmi, které jsou v následujících kapitolách obšírněji rozepsané. Třetí kapitola se zabývá odměňováním, které nepochybně velmi zajímá nejen stávající zaměstnance firem, ale je i konkurenční výhodou na trhu práce společně se vzděláváním a rozvojem pracovníků, kteří jsou ústředním tématem čtvrté kapitoly. Tématem páté kapitoly je řízení talentů, neboť při procesu stabilizace jde zejména o udržení si klíčových a talentovaných pracovníků. Poslední kapitola uzavírá celou práci a pojednává o společnosti Austria Hotels International Česká republika, kde byl zjišťován a řešen skutečný stav výše zmíněných personálních činností a v konečném důsledku problematika stabilizace.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k organizaci, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, jeho stabilizací.

Řízení lidských zdrojů je definovatelný proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců a organizací. Lidské zdroje jsou v každé organizaci tvořivým prvkem, který je třeba neustále rozvíjet, zdokonalovat ho a naslouchat mu. Jde o proces, který musí být koncipován dlouhodobě s vizí podnikové perspektivy a vykonáván kvalifikovaně v zájmu celé společnosti. Touto dlouhodobou koncepcí se v podstatě odlišuje od pojmu personální řízení, jehož náplní jsou konkrétní personální činnosti. Řízení lidských zdrojů je koncepční činností, která se zaměřuje jak na strategii organizace, tak na vnější faktory ovlivňující vývoj pracovní síly. Je třeba sledovat demografické změny, pracovněprávní legislativu, trh práce, hodnotové orientace lidí atd.

Řízení lidských zdrojů je složitá a odpovědná činnost, neboť jeho kvalita se ukáže v produktivitě práce zaměstnanců. Bez růstu této produktivity by se podnik přestal rozvíjet a neměl by šanci obstát v konkurenci. Jeho smyslem je tedy zvyšovat přínos zaměstnanců podniku.

Tyto aktivity zajišťuje personální oddělení – oddělení lidských zdrojů. Musí ovšem hledat kompromisy mezi potřebami organizace, společnosti a zaměstnanců. Úkolem těchto oddělení je provádění personálních činností co nejefektivnějším způsobem směřujícím ke zvyšování úspěšnosti organizace. Mezi tyto personální činnosti patří plánování, nábor a výběr uchazečů, výcvik a trénink, hodnocení, odměňování, stabilizace atd.

Vybrat správné lidi na správná místa se nejen doporučuje, ale také vyplácí: již tímto krokem personalisté a vedoucí pracovníci minimalizují riziko fluktuace a zvyšují míru stabilizace pracovníků v podniku. Náklady na lidské zdroje jsou dosti vysoké. Přínosy těchto zaměstnanců bohužel nejdou vždy přesně vyčíslit, což je pro personalisty značná nevýhoda při dokazování návratnosti vynaložených nákladů na lidské zdroje. Optimální obsazení pracovních míst samozřejmě nestačí, je důležité pokračovat ve zvyšování efektivity organizace a tím zajistit její prosperitu. Toho lze docílit lepším využíváním vlastních zdrojů, zde konkrétně lidských. Personální oddělení se mohou na zvyšování produktivity přímo podílet hledáním nových a lepších způsobů realizace cílů organizace, nepřímou pak zlepšováním kvality pracovního života zaměstnanců. Je zároveň nutné sledovat strategii organizace a její potřeby do budoucnosti. Podle toho je třeba udržovat patřičné množství pracovníků různých schopností, vzdělání a zkušeností.

Řízení lidských zdrojů v podnikání závisí na kvalifikovaném, motivovaném a angažovaném managementu a personálu. Standard by se dal specifikovat následovně:

- systém vyhledávání a výběru manažerů, specialistů a personálu, jejich adaptace a hospodaření s pracovními silami – jak potřebné

lidi získávat (vyhledávat) na trhu práce, vybírat a udržet si je, eventuálně je adaptovat po nástupu do podniku či změně pracovní pozice v rámci podniku,

- systém hodnocení managementu a personálu (případně jejich audit) – jak hodnotit a odměňovat/motivovat zaměstnance, komunikovat s nimi a zajistit i komunikaci mezi nimi navzájem,
- systém vzdělávání a rozvoje personálu (včetně hodnocení účinnosti a uplatňování výsledků vzdělávacích aktivit) – jak rozvíjet objektivně zjištěný potenciál zaměstnanců a efektivně jej uplatňovat,
- systém nehmotné motivace, vnitřní klima a kultura společnosti, včetně kultury řízení a vztahů, komunikace a etiky podnikání a působení navenek – s tím souvisejí otázky jako image podniku a jeho postavení na trhu, loajalita i angažovanost zaměstnanců atd. (Personál, 2003, č. 2, s. 33).

Primárním předpokladem fungování jakékoliv organizace (podniku) jsou nezbytné základní zdroje. Nejdůležitější jsou zdroje lidské (ať již o nich hovoříme jako o zaměstnancích či pracovnících), protože uvádějí do pohybu ostatní zdroje (materiálové, finanční, informace) a determinují jejich využívání. Proto je řízení lidských zdrojů a jejich neustálé zkvalitňování (především vzděláváním) základním úkolem podnikového managementu.

Lidský zdroj představuje člověka, který je schopen seberealizace v činnosti, kterou vykonává na základě vlastního rozhodnutí. Rozvojem lidských zdrojů rozumíme zvyšování znalostí, dovedností, postojů (Palán, 2002, s.112 - 113).

„ ... „Lidský kapitál“ stojí v hierarchii personální práce mnohem výše než „lidské zdroje“. Představuje přechod k novému stupni – od „ekonomického“ člověka k člověku všestrannému, od osoby k osobnosti.“ (Personál, 2003, č. 2, s. 32)

„Lidský kapitál je výsledkem investic do znalostí, schopností či dovedností. Tato investice může mít podobu formálního školení a vzdělávání (vysokoškolské studium je značná investice), nebo praktického učení.“ (Cameron, 1996, s. 32)

Strategické záměry organizace jsou naplňovány zaměstnanci. Konkurenceschopnost organizace je závislá na kvalitě zaměstnanců právě tak, jako závisí úspěch zaměstnanců na prosperitě organizace, ve které jsou zaměstnáni. Zájmem organizace je, aby využívala lidské zdroje - kapitál co nejefektivněji. Měla by se snažit o optimální využívání lidských zdrojů, formování týmů, efektivní styl vedení lidí a udržování dobré komunikace a zdravých mezilidských vztahů. Měla by dbát na jejich rozvoj, poskytnutí vyhovujících pracovních podmínek a podmínkám přiměřenou motivaci.

Investice, jež jsou s rozmyslem vloženy do zaměstnanců, se bohatě vrátí ve formě vyšší výkonnosti, tvořivosti a kvalitě odvedené práce. Záleží na vedení společnosti, vstřícnosti a zkušenostech zaměstnanců. Jak již říkával významný a zkušený podnikatel Tomáš Baťa (Marketing, 01/2001, s. 20): „Velkou výrobu mohou vést jen velcí lidé. Lidé, kteří jsou velcí charakterem, vůlí a vědomostmi.“

2 STABILIZACE PRACOVNÍKŮ

O stabilizaci pracovníků jako o důležitém pojmu bychom mohli hovořit od přelomu 70. a 80. let 20. století, kdy jsou organizace ovlivňovány vnějšími podmínkami. Jedná se o řízení organizací v prostředí neustálých změn, chaosu, kdy organizace musí být připravena, být stabilní, aby mohla reagovat na změny. Posléze se v 90. letech 20. století v organizacích začaly vytvářet ploché organizační struktury (redukovaly se hierarchické řídicí stupně) a přecházelo se na týmovou spolupráci. Hovoříme o reengineeringu, jehož hlavní myšlenkou je určení klíčových procesů, které budou co nejjednodušší a nejefektivnější, přičemž okrajové procesy (a s nimi spojené okrajové pracovníky) je třeba zrušit. Nešlo o nic jiného než si z pohledu řízení lidských zdrojů určit klíčové pracovníky a především je stabilizovat (Kocianová, 2004, s. 96, s. 162).

Stabilizace pracovníků je proces, o kterém můžeme říci, že probíhá ještě před vlastním přijetím a nástupem pracovníka do organizace. Organizace se snaží vytvořit takové vnitřní prostředí i vnější obraz o sobě, aby měla záruku, že si pracovníka získá a udrží. Zároveň v něm získá stabilního a loajálního člena týmu, který se identifikuje s hodnotami a cíli organizace.

Stabilní prostředí v organizaci je postaveno na vztazích mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, nadřízeným a podřízeným, kolegy. Stabilizace zaměstnanců je jedním ze základních měřítek zdraví společnosti.

„Stabilizace zaměstnanců, zvláště těch nejlepších, nejpotřebnějších zaměstnanců, je dnes klíčovou výzvou.“ (Employee Retention Tips and Tools for Employee Retention [online], 2009)

V době recese dochází častěji k propouštění pracovníků a na pracovním trhu se zvětšuje počet osob aktivně vyhledávajících pracovní místo. Z pohledu vedení společnosti je v této době významné umět rozeznat, kteří pracovníci jsou pro organizaci klíčoví, a ty udržet, nenechat je odejít.

Definice stabilizace v knize Mr. How - To: Employee Retention zní: „V nejširším smyslu stabilizace znamená kolik současných zaměstnanců zůstává po určitý časový úsek. Použijeme-li tuto definici, vysoká stabilizační hodnota nemusí nezbytně znamenat dobrou věc. Zahrnovalo by to žalostné herce, které se bojíme propustit kvůli strachu ze soudního procesu, stejně jako nešťastné zaměstnance, kteří se cítí polapeni svou prací vzhledem k financím, setrvačnosti nebo smyslu pro závazek nebo jiné důvody. Jestliže hovoříme o tom, že chceme zvýšit stabilizaci, hovoříme vlastně o zvýšení počtu dobrých zaměstnanců, kteří s Vámi zůstanou, protože chtějí, ne protože musí. Někdy lidé odejdou z důvodů, které nemůžete ovlivnit, ale je toho mnoho, co můžete udělat, abyste povzbudili lidi a aby zůstali ve vaší společnosti a byli šťastní a produktivní, dokud je to možné. Stabilizace také zahrnuje propouštění nespolutracujících k uvolnění místa a zdrojů pro ty, kteří chtějí dosáhnout vyšších cílů. Jednoduše řečeno, stabilizační politika by se měla zaměřit na odchod málo výkonných a na udržení výkonnějších zaměstnanců.“ (Carsen, 2005, s. 2)

„Stabilizace zaměstnanců je také kriticky důležitá z druhotného společenského důvodu. V období příštích několika let, kdy děti populační exploze (ve věku 40 až 58) odejdou do důchodu, nastupuje generace X čítající populaci 44 miliónů lidí (ve věku 25-34), ve srovnání se 76 milióny dětí populační exploze práce schopných. Jednoduše řečeno: je mnohem méně lidí

práce schopných.“ (Heathfield, Top Ten Ways to Retain Your Great Employees; Why Retention? Four Tips for Employee Retention [online], 2009)

Pokud organizace ztratí rozhodující členy personálu, přichází jistota, že ostatní lidé z jejich středisek se zachovají stejně. Výstupní rozhovor s odcházejícími zaměstnanci poskytuje cenné informace, které lze použít při stabilizaci zbývajících zaměstnanců.

2.1 Stabilizační strategie

Ve stabilizační strategii se dá rozlišit pět základních stupňů (Příloha A - grafické vyjádření):

1. Přivábění - tento stupeň pojednává o atraktivitě zaměstnavatele pro žadatele o pracovní místo. Důležité je, jakou reputaci společnost, značka na trhu, i pracovním má. Zde má velký prostor personální marketing.
2. Přijímání - hovoříme o době od pohovoru s adeptem na volné pracovní místo až do podpisu pracovní smlouvy. Při pohovoru se obě strany snaží upoutat sebe navzájem. Tento proces musí probíhat hladce, plánovaně a profesionálně.
3. Nástupní fáze - jedná se o prvních 90 dní, kdy je možnost zaměstnance přitáhnout a připoutat ho k organizaci. Je dobré se zaměstnanci věnovat, poskytnout mu dostupné a dostatečné množství informací. V této fázi hovoříme o vstupním orientačním tréninku, kdy by zaměstnanec měl mít vlastního mentora.

4. Délka trvání pracovního poměru - jde o skutečnou dobu, kdy je zaměstnanec v pracovním vztahu u zaměstnavatele. Tento stupeň je zaměřen převážně na stabilizační úsilí a vzdělávání. Zaměstnavatel se musí ujistit, že vytváří zdravou kulturu pro podnětnou a zajímavou práci. Podílí se zároveň na vytvoření dobrých týmů, odměňování a uznání zaměstnanců, ale i na jejich vzdělávání a rozvoji. Usiluje také o inspirativní prostředí pro vedoucí pracovníky.
5. Odchod - nejlepším scénářem je odchod zaměstnanců do důchodu. V opačném případě, kdy zaměstnanci odchází buď z vlastního rozhodnutí nebo z rozhodnutí zaměstnavatele, je vždy potřebné rozloučit se v dobrém. Každý, kdo ve zlém opouští společnost, je negativní reklamou pro danou organizaci. Tito lidé mohou být jedem, jež prosakuje do zmenšujícího se fondu talentů, kam se zaměstnavatelé intenzivně snaží dostat (Building a Retention Strategy [online] , 2006).

2.1.1 Faktory ovlivňující stabilizaci

Faktory, které ovlivňují stabilizaci a o nichž se zmiňuje Susan M. Heathfield ve svých článcích:

- *„Spokojený zaměstnanec ví jasně, co se od něj každý den v práci očekává. Změna očekávání vede lidi k pocitu být celý nesvůj a vytváří nezdravý stres.*
- *Kvalita zpětné vazby, kterou zaměstnanec dostává, je důležitá pro stabilizaci. Lidé mnohem častěji opouští manažery a nadřízené pracovníky*

než společnosti nebo práci. Nestačí, aby nadřízený pracovník byl oblíbený nebo vstřícný, začít se musí s jasnými očekáváními; v tomto směru hraje nadřízený pracovník ve stabilizaci zásadní roli. Cokoliv nadřízený pracovník dělá, zaměstnanec cítí jako neocenění svého záměru, což přispívá k fluktuaci. Zaměstnanci si často stěžují na tyto oblasti:

- nedostatek srozumitelnosti očekávání,
 - nedostatek srozumitelnosti o možnosti výdělku,
 - nedostatečná zpětná vazba při hodnocení,
 - nedodržování domluvených schůzek,
 - opomenutí pečovat o vnitřní systém, který zaměstnanec chápe jako prostor, kde může být úspěšný.
- *Schopnost zaměstnanců říci upřímně, co mají v organizaci na mysli, to je další klíčový faktor stabilizace.* Přihlíží vaše společnost k názorům a poskytuje prostředí, ve kterém se lidé cítí uvolněně za předpokladu zpětné vazby? Pokud ano, zaměstnanci nabízejí své názory, mohou vyjádřit kritiku a pokračovat ve zlepšování. Pokud ne, mlčí nebo se trvale „trápí“ do doby, než odejdou.
- *Využití nadání a dovedností je dalším vnějším faktorem, který klíčoví zaměstnanci hledají na vašem pracovišti.* Motivovaný zaměstnanec chce mít podíl na pracovních oblastech i mimo svůj přesný popis práce. ... Potřebujete pouze znát jeho dovednosti, nadání a zkušenosti a počkejte, až zaťuká.“ (Heathfield, Top Ten Ways to Retain Your Great Employees; Why Retention? Four Tips for Employee Retention [online], 2009)

Autorka cituje z níže uvedeného pramene:

- *„Vjem slušného a spravedlivého zacházení je důležitý pro zaměstnaneckou stabilizaci. Můžete si být jisti, že množství zaměstnanců hledá svou šanci jak být vidět.*
- *Nejsnadnějším řešením a tím, co nejvíce ovlivňuje stabilizaci zaměstnanců, jsou nástroje, čas a tréninky. Zaměstnanci musí mít nezbytné pracovní nástroje, čas a školení, aby mohli dělat svou práci dobře, jinak se přesunou k zaměstnavateli, který jim to poskytne.*
- *Vaši nejlepší zaměstnanci, ti zaměstnanci, které chcete stabilizovat, vyhledávají často příležitosti jak se učit a rozvíjet se ve svém povolání, znalostech a dovednostech. Bez možnosti zkoušet nové věci, být členem podnětných komisí, navštěvovat semináře a číst a diskutovat o knihách budou mít pocit, že stagnují. Na kariéru orientovaní, cenění zaměstnanci se musí dočkat růstu příležitostí ve vaší společnosti.*
- *Zaměstnavatel nikdy nesmí dát pracovníkovi pocítit, že by neexistoval. Udělejte si čas na setkání s novými zaměstnanci, abyste poznali jejich nadání, kvalifikace a dovednosti. Setkávejte se s každým zaměstnancem pravidelně. Budete tak mít více užitečných informací a udržíte tak svůj prst na tepu společnosti. Je to důležitý nástroj k tomu, aby se zaměstnanci cítili vítáni, uznávaní a byli loajální.*
- *Bez ohledu na okolnosti, nikdy, nikdy, nikdy nesmí být ohrožena práce zaměstnance nebo jeho příjem. Dokonce i když víte o dočasném pozastavení práce, protože nedosahujete produkce a obchodních cílů, je chyba dávat to zaměstnancům najevo. Znervózní je to, ať už přednesete*

a vysvětlíte tuto informaci jakkoliv, dokonce i když jste naprosto korektní, vaši nejlepší pracovníci si budou aktualizovat životopis.

- *Vaši členové personálu se musí cítit odměněni, uznáváni a oceněni.* Často říkat děkuji nestačí. Peněžní odměny, bonusy a dárky činí děkuji ještě více ceněným. Pochopitelně přidání, spojené s úspěchem a výkonem, pomáhá stabilizovat pracovníky. Provize a bonusy, které jsou snadno počitatelné na denní bázi a snadno pochopitelné, zvyšují motivaci a i pomáhají stabilizovat. Buďte si jisti, že práce je o penězích a téměř každý jednotlivec chce více.“ (Heathfield, Top Ten Ways to Retain Your Great Employees; Six More for Tips for Employee Retention [online], 2009)

2.2 Personální marketing

Musíme se ptát, co přitáhne, přivábí potenciální zájemce o zaměstnání do naší společnosti.

„Zaměstnanci chtějí pracovat pro nejlepší zaměstnavatele. Organizace usilují o to být „nejlepší společnost, ve které můžete pracovat“, protože takovéto prohlášení vede přímo k nižším hodnotám fluktuace. Organizace sepsané v časopise *Fortune* („Sto nejlepších společností pro které můžete pracovat v Americe“) a magazínu *Business Week* („Vybraný zaměstnavatel“) se snaží být tím preferovaným zaměstnavatelem. Organizace používají tento seznam při inzerci, náborových publikacích a při jiných formách komunikace.“ (Phillips, Connel, 2002, s. 3)

Personální marketing vychází z personální strategie a politiky. „Personální strategie představuje záměry v oblasti dlouhodobých cílů podniku

týkajících se pracovních sil a zdrojů a jejich využívání.“ (d’Ambrosová, Čornejová, aj., 2007, s. 15)

„Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifikům organizace (vnitřním podmínkám) a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje (personální strategie spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky). Personální strategie je rozpracována do strategických plánů.“ (Kocianová, 2004, s. 19)

Personální politika navazuje na personální strategii. Je vlastní realizací strategie a opírá se o postupy, které určují kroky jednotlivých procesů v oblasti personálního řízení.

Úkolem marketingu je uspokojení zájmu zákazníků a prodávajících na trhu rentabilním způsobem. Je to vztah mezi nabízejícím a poptávajícím.

Marketing si můžeme představit pod několika různými definicemi, ale žádná není zcela vystihující. Je na každém, kterou si vybere.

Jedním z pohledů na marketing je mimo jiné objevovat neuspokojené potřeby a připravovat uspokojivá řešení. „Marketing studuje potřeby, přání a problémy zákazníka v jasně definovaných segmentech, nepřetržitě měří image firmy a úroveň uspokojování zákazníka. Marketing ovlivňuje všechny útvary firmy. Užším cílem marketingu je poskytování takových informací (výstupů), které mohou ovlivňovat obchodní politiku firmy.“ (Marketing [online], 2009?)

Personální marketing se soustředí na veškeré činnosti, které se týkají stabilizace pracovníků a především přivábění nových pracovníků. Důležitou součástí je průzkum pracovního trhu.

Zaměstnavatel by měl v rámci personálního marketingu sledovat trh s motivačními produkty (benefity), poskytovat zajímavé mzdy, vytvářet prostředí pro pracovní spokojenost, zvyšovat kvalitu pracovního života, zlepšovat rozvoj pracovníků, pečovat o pracovní a sociálně hygienické podmínky. Neměl by zapomínat ani na zlepšování mezilidských, zaměstnanecko-zaměstnavatelských vztahů i vztahů zaměřených na dobrou pověst ve společnosti. Koubek vidí personální marketing jako prostředek vhodný k získávání pracovníků a jejich stabilizaci (Koubek, 2007, s. 160).

Zaujmout uchazeče je velmi složité v dnešní době. Existují sociální sítě, kde se lidé dosti často zmiňují o své práci, svém zaměstnavateli, a tím mu mohou prospět či ho naopak poškodit. Na druhé straně ani firmy se nebojí na tento trh vstupovat a inzerovat zde. The Chartered Institute of Personnel and Development (dále jen CIPD) uvádí ve svém výzkumu, že zaměstnavatelé se snaží upoutat a činit nábor prostřednictvím sociální sítě. Padesát organizací, které uvedly používání sociálních sítí, nejčastěji používají tři blogy nebo internetové vyhledávače, a to LinkedIn (62 %), Facebook (58 %) a MySpace (10 %) (Recruitment, retention and turnover 2008 [online], 2008).

Zaměstnavatel nesmí opomenout moment, kdy se poprvé uchazeč o jeho společnost dozví. Svou roli v inzerci hraje i to, v jakém periodiku, na jakých portálech společnost inzeruje. Důležitá je vizuální stránka inzerátu, ale neméně důležitý je obsah, který ovšem mnohdy zájemci o místo nedává konkrétní informace. Zejména co se týče benefitů.

Dříve si mohl hoteliér svoje pracovníky vybrat z mnoha uchazečů o místo nabízené v jeho inzerátu. Dnes je tomu naopak. Dobří pracovníci si svůj podnik pečlivě vybírají. Je obvyklé, že inzerát je pouze nezbytnou součástí marketingové koncepce, která je vedením uplatňována a prosazována

jak uvnitř, tak vně. To je cesta k tomu, jak dosáhnout viditelného úspěchu na nepříliš bohatém trhu pracovníků.

Personální marketing není pouze o přivábění nových pracovníků prostřednictvím inzerce, ale jde ruku v ruce společně s etikou i etiketou při osobním jednání. Etické jednání má být v souladu s morálkou. Etické normy a jejich dodržování přispívají k dobrému jménu organizace a nesou s sebou i úspěch na trhu, i pracovním.

Na americkém trhu vyšla publikace s názvem The 100 Best Companies to Work for in America, kde autoři představili atraktivní společnosti, které nabízeli výjimečné výhody.

Společnosti, které jsou v publikaci uvedeny, se profilují následujícími znaky:

- větší míra zaměstnanecké participace - zaměstnanci jsou zapojeni do rozhodování o své práci, respektují se jejich návrhy,
- větší vnímavost k záležitostem a problémům sloučení pracovního a rodinného života - firmy řeší problémy pracujících matek a otců, snaží se jim nabídnout pomoc prostřednictvím různých způsobů péče o jejich děti nebo flexibilní pracovní dobou,
- více oboustranné komunikace - zaměstnanci dostávají příležitost se ptát a dostat odpovědi,
- účast zaměstnanců na vlastnictví a zisku firmy,
- smysl pro humor, rozptýlení ve firmě (Levering, Moskowitz, 1993, s. xiv-xv).

2.3 Role vedoucích pracovníků při stabilizaci

Peter F. Drucker (Drucker, 1992, s.14) hovoří o vedoucím pracovníkovi následovně: „Každý kvalifikovaný odborný pracovník má v moderní organizaci postavení vedoucího pracovníka, je-li vzhledem ke své funkci nebo znalostem odpovědný za přínos, který spoluvytváří schopnost organizace podnikat a dosahovat výsledků. ... Kvalifikovaný pracovník musí rozhodovat; nemůže pouze plnit příkazy. Musí odpovídat za svůj přínos. ... pokud zastává své místo, tak rozhoduje o cílech, normách a přínosu.“

V neposlední řadě rozhoduje vedoucí pracovník i o lidech, svých podřízených.

Profesor Jill Yelder uvedl pět faktorů, které jsou pro ty nejlepší v oboru typické:

- hluboké znalosti - mít znalosti aktuální a dostatečně široké; učit se cokoli, co přesahuje jejich konkrétní úkoly,
- zkušenosti - mít zkušenosti a umět s nimi nakládat; vynikající odborníci procházejí vývojem a negativní zkušenost podrobí analýze,
- mají správné „kognitivní procesy“ - patří sem intuice, schopnost se rozhodnout na základě neúplných informací. Tento faktor je nejméně ovlivnitelný. Pokud někomu chybí předpoklady jako představivost, schopnost kreativního myšlení, těžko bude řešit nestandardní problémy.
- soubor osobnostních vlastností a postojů - zde dominuje odpovědnost, sebedůvěra a sebekritika,

- schopnost spolupráce a navázání dobrých vztahů - důležitější je schopnost získat spolupracovníky a prodat myšlenky než mít se všemi přátelské vztahy (MF Dnes, 2. dubna 2009; příloha Dnes zaměstnání).

„Vedoucí činí ostatní lidi důležitými a ceněnými. Vůdce vyniká vytvořením podmínek k zajištění jejich odměn, uznání a poděkování svým podřízeným. ... Hlavním znakem vůdcovství je schopnost inspirovat k následovnictví. ... Následováním skutečného vůdce, lidé splní a dosáhnou více, než předpokládali, že je možné...

Skutečný vůdce musí předvést následující postupy:

- *Věnovat pozornost běžným zdvořilostem.* Pozdravit. Zeptat se, jak lidé strávili víkend. ... Procvičování jednoduchých zdvořilostí je silným nástrojem k budování vztahu.
- *Poslouchat, co vaši spolupracovníci, vrstevníci a zaměstnanci vám musí říci.* Při poslechu věnujte plnou pozornost osobě, jež hledá vaši pozornost. Pokud nemůžete dávat pozor a aktivně naslouchat, sjednejte si sezení vhodné pro obě strany. Získáte mnoho informací o nápadech a názorech druhých.
- *Používat v interakci s druhými účinnou, pozitivní řeč.* Říkejte „prosím“ a „děkuji“ a „děláte dobrou práci“ ... lidé se poté cítí důležitě.
- *Chválit v písemné formě komunikace.*
- *Dodržovat závazky ke svým zaměstnancům.*
- *Uznávat veřejně podíl zaměstnance na úspěchu.*

...Věřte, lidé jsou důležití. Jednejte tak, jestliže si myslíte, že lidé jsou důležití. Lidé se budou cítit důležitými. Důležití lidé si budou myslet, že jste

velký vůdce.“ (Heathfield, Leadership Rewards and Recognition; Leadership Success Secrets [online], 2009)

2.4 Činitele ovlivňující stabilizaci pracovníků

Mezi činitele, které ovlivňují míru stability zaměstnanců v organizaci, můžeme uvést:

- nábor a adaptace nových zaměstnanců,
- pracovní prostředí zaměstnanců a jejich identita s firemní kulturou,
- individuální motivace,
- vnitrofiremní komunikace a pracovní vztahy v rámci jednotlivých úseků a mezi úseky, charakteristiky manažerského přístupu; pracovní spokojenost,
- odměňování (samostatná kapitola práce),
- oblast rozvoje a vzdělávání; talent management (samostatné kapitoly práce),
- fluktuace.

Průzkum, který provedla Society for Human Resources Management a CareerJournal.com a jehož se zúčastnilo 451 profesionálů z oblasti lidských zdrojů a 300 vedoucích nebo exekutivních pracovníků se zaměřoval na otázku, co lidé plánují, když se vzchopí pracovní trh. Tony Lee, editor a generální ředitel CareerJournal.com, říká: „A s 54 procenty profesionálů z oblasti lidských zdrojů souhlasíme, že se zvedne fluktuace; bude pro nás zajímavé,

jaké způsoby stabilizačních sil společnosti podstoupí, aby si udrželi své nejlepší zaměstnance na palubě.“

Zaměstnanci citují následující tři hlavní důvody, proč by si hledali nové zaměstnání:

- 53 procent hledá lepší mzdu a benefity,
- 35 procent uvádí nespokojenost s možným kariérním rozvojem,
- 32 procent řeklo, že byli připraveni na nové zkušenosti.

Profesionálové z oblasti lidských zdrojů byli tázáni, které programy nebo procesy nyní využívají, aby jim pomohly udržet zaměstnance. Následující tři jsou nejčastějšími programy zaměstnavatelů, které používají k udržení zaměstnanců:

- 62 procent poskytuje úhradu výdajů na školné,
- 60 procent nabízí závodní dovolenou a příplatky za práci ve svátek,
- 59 procent nabízí konkurenceschopné mzdy (Heathfield, Keep Your Best: Retention Tips; Retention in an Improving Job Market [online], 2009).

Mnohé české společnosti se zahraničním kapitálem již výše zmíněné důvody uvedly do praxe a stále větší množství firem i bez zahraničního kapitálu se snaží o totéž.

2.4.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost jakožto jev je psychology systematicky studována od 30. let minulého století (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 111). Pracovní spokojenost je nahlížena v literatuře z různých úhlů pohledu.

„Pracovní spokojenost obsahově vyjadřuje spokojenost vážící se zejména na pracovní činnost, vyjadřuje míru spokojenosti vzhledem k pracovnímu působení. ... Spokojenost v práci je pojem obsahově širší, zahrnuje všechny komponenty, které působí v dané pracovní činnosti, počínaje osobnostními kritérii, hodnotami a konče základními fyzikálními činiteli na pracovišti. Jde o pojem, který obsahuje i spokojenost s prací jako činností, kterou pracovník vykonává.“ (Kollárik, 1986, s. 14)

Jiný pohled hovoří o dvou rozdílných modelech pracovní spokojenosti - jednodimenziálním (jednofaktorovém) a dvoudimenziálním (dvoufaktorovém). Jednodimenziální model chápe pracovní spokojenost jako krajní bod určité škály, opačným krajním bodem je pracovní nespokojenost. Dvoudimenziální model pojímá pracovní spokojenost a nespokojenost jako dvě rozdílné dimenze. Ty jsou na sobě nezávislé. Pracovní spokojenost například ovlivňuje úspěch v práci, uznání, charakter práce, možnost postupu. Pracovní nespokojenost například sociální politika podniku, plat nebo mezilidské vztahy (Bedrnová, Nový, 1994, s. 228).

Finanční ohodnocení uvádí Rymeš (2003) jako zdroj nespokojenosti, když ho jedinec vnímá jako nespravedlivé. Zvýšení platu se po určité době stává pro pracovníka samozřejmostí. Důležitým faktorem je také možnost pracovního postupu. Rozdíl je v přijetí povýšení ze strany pracovníka. Jinak je kvitováno povýšení na základě seniority a jinak na základě výkonu, výsledků práce. Vliv na pracovní spokojenost mají i mezilidské vztahy.

Vztah spokojenosti v práci a absentérství se prokázal jako velmi silná závislost. Vyšší pracovní spokojenost je předpokladem pro nižší absentérství pracovníků. Opakující se absentérství je signálem pro možnou fluktuaci. Pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a stabilitou pracovníků

v organizaci lze dát do protikladu s pracovní nespokojeností a fluktuací. Spojitost mezi pracovní nespokojeností a fluktuací ovlivňují osobnostní (neidentifikace s organizací) a situační faktory (situace na trhu práce) (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 118).

2.4.2 Fluktuace

Fluktuace je ukazatel, který se dotýká každého z výše jmenovaných činitelů, je velmi dobře měřitelný a je jedním z hlavních problémů mnoha společností.

Míru fluktuace spočítáme jako celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce) lomeno průměrným počtem zaměstnanců v daném období roku krát 100.

Můžeme taktéž číselně vyjádřit míru stability, jíž se dopočítáme dle vzorce: celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy alespoň jeden rok lomeno celkovým počtem zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem krát 100 (Ertl, Fluktuace, diagnóza a léčba [online], 2005).

Fluktuace s sebou nese ve velké míře negativa, ale lze hovořit také o řízené fluktuaci, kterou si záměrně řídí sám zaměstnavatel, a ta může přinést pozitivum v momentě, kdy slabý či méně výkonný zaměstnanec je nahrazen produktivnějším. „Obecně se můžeme v různých zdrojích dopátrat hodnoty doporučené úrovně fluktuace, která se nejčastěji zmiňuje v rozsahu 5-7 % (přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15 %).“ (Ertl, Fluktuace, diagnóza a léčba [online], 2005)

The Chartered Institute of Personnel and Development (dále jen CIPD) uvádí: „*Náš dotazník o nábory, stabilizaci a fluktuaci za rok 2008*“ uváděl 17,3 % hodnotu jako celkovou zaměstnaneckou fluktuaci ve Velké Británii.

Úroveň fluktuace se velmi podstatně liší od průmyslu k průmyslu. Nejvyšší úroveň fluktuace (20,4 %) se nachází v soukromém sektoru. Postupné CIPD průzkumy o fluktuaci zaměstnanců ukazují, že nejvyšší hodnoty jsou typicky uvedeny v maloobchodě, hotelech, stravovacím úseku a prostorech pro volný čas, telefonních centrálách a také v dalších skupinách méně placených soukromým sektorem, které poskytují služby. Veřejný sektor má průměrnou hodnotu fluktuace 13,5 %.

Nejvyšší hodnoty fluktuace jsou zjištěny tam, kde je nejnižší nezaměstnanost a kde je lidem bez potíží možné zajistit vhodné alternativní zaměstnání. ...

Neexistuje úroveň fluktuace zaměstnanců, která by určila, kdy fluktuace začne mít negativní dopad na výkonnost organizace. Vše záleží na trhu práce, na kterém společnost chce konkurovat. Tam, kde je poměrně snadné najít a vyškolit nové zaměstnance, rychle a za relativně nízkou cenu (tedy pokud je trh práce volný), je možné udržení vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb, přestože má společnost vysokou hodnotu fluktuace.

Naopak tam, kde schopnosti jsou poměrně vzácné, kde je nábor nákladný nebo tam, kde trvá několik týdnů obsazení volného pracovního místa, fluktuace by mohla být pro organizaci problém. To platí především v situacích, kdy zaměstnanci odchází k přímé konkurenci nebo pokud zákazníci mají rozvinuté vztahy s jednotlivými zaměstnanci.“ (Recruitment, retention and turnover 2008 [online], 2008)

V momentě odchodu zaměstnanců si společnosti musí uvědomit, že ztrácí zaškoleného zaměstnance, počítat s možným únikem citlivých informací a obchodního tajemství, přechodem klientů ke konkurenci společně s odcházejícím zaměstnancem, nižším poskytováním služeb zákazníkům, vyššími nároky na zaměstnance, jež na středisku zůstávají, náklady na nábor a adaptaci nového zaměstnance.

V případě řízené fluktuace se snaží zaměstnavatel získat novou krev do svého týmu a zajistit si tak dosahování strategie společnosti. Do společnosti přináší nový zaměstnanec nové nápady, postupy. V tomto případě lze hovořit o stabilizačním jednání a motivu zaměstnavatele.

Zaměstnavatel a zejména vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů musí skutečně zvážit všechny možné aspekty a dopady fluktuace, případně určit její optimální výši, zaměřit se kromě standardních ekonomických a provozních ukazatelů na zjištění dalších, zpřesňujících informací:

Vnitřní faktory

- *historický vývoj fluktuace ve společnosti* (je vhodné mít údaje min. 3 - 4 roky nazpět – pro určení příp. trendů a vyloučení náhodných vlivů),
- *struktura fluktuace* (z jakých důvodů zaměstnanci odcházejí, z jakých pozic, od kterých vedoucích, po jaké době trvání pracovního poměru, kam odcházejí, ...),
- *vazba vývoje fluktuace na jednotlivé fáze rozvoje firmy* - jaké jsou *cíle společnosti* pro nejbližší a vzdálenější období, v jaké *fázi vývoje* se společnost nachází, jaká je *firemní kultura*, jaká je zvolená firemní (příp. i personální) *strategie* – jednotlivým *fázím vývoje firmy*, její *kultury a strategie* lze přiřadit různou míru fluktuace, kterou je možno považovat

za „normální“ – jiná bude v období založení společnosti, kdy se jedná o tzv. rodinný podnik s několika málo nadšenými zaměstnanci a neformálním vedením; jiná bude v okamžiku rozrůstání a tvrdé centralizace řízení; jiná v období zeštíhlování a zefektivňování procesů. *Firemní kultura*, která je kromě otisku zakladatelů dána mj. stabilitou/rizikovostí konkurenčního prostředí a velikostí firmy, také ovlivňuje výši „normální míry fluktuace“ – a jistě bude jiná v kultuře „ostrých hochů“ a jiná v kultuře „jízdy na jistotu“.

- *vyčíslení přímých i nepřímých ztrát způsobených odchody zaměstnanců* (pokles obratu, zisku, ztráta zákazníků, dodavatelů, nutnost využít nové externí partnery, zvýšení nákladů na reklamu a informovanost zákazníků, ...) - stanovit alespoň expertním odhadem,
- *vyčíslení nákladů na nábor, výběr, adaptaci a rozvoj nových zaměstnanců,*
- *vyčíslení nákladů na odstupné a různé náhrady odcházejícím zaměstnancům,*
- *vyčíslení nákladů na rostoucí požadavky stran péče o zaměstnance* (sociální programy, specifické odměny, bonusy, ...) a vyhodnocení jejich efektivity,
- *jaké jsou (a v minulosti byly) výsledky prováděných průzkumů spokojenosti zaměstnanců* (příp. dalších průzkumů a šetření) – které jsou nejvýraznější, společné nebo opakované jmenovatele,
- *jaké jsou zdroje na sanaci problémů* vzniklých z vysoké, resp. rostoucí fluktuace (peníze, čas, lidé, informace, IT a komunikační prostředky, ...),

- jak funguje případná *spolupráce s odborovou organizací* (resp. Radou zaměstnanců) – posouzení možnosti spolupráce na řešení problému fluktuace (možný partner pro přípravu a také prosazení optimalizačních změn).

Vnější faktory

- v jakém stavu a fázi vývoje je obor vašeho podnikání - trh (jaký je výhledově potenciál odbytu vašich produktů, služeb – očekává se stagnace, progrese, degrese),
- jaká je *hrozba vstupu konkurence*, kdo je vaší konkurencí, jak se na trhu a také vůči svým zaměstnancům profiluje, *jaké má standardy* (posouzení možnosti odlivu zaměstnanců ke konkurenci),
- kolik stejných, resp. příbuzných *atraktivních pracovních příležitostí* se pro vaše zaměstnance nabízí v blízkém regionu,
- jaká je *úroveň výše mezd a struktury zaměstnaneckých výhod* v regionu a v oboru vašeho působení,
- jaký je *předpoklad vývoje* v oblasti hlavních externích faktorů – stručná *SLEPT analýza* (především vývoj nezaměstnanosti, ekonomické a úvěrové politiky, politické a legislativní situace, technologického rozvoje – faktory stability prostředí a podpory rozvoje) (Ertl, Fluktuace, diagnóza a léčba [online], 2005).

Na základě výše uvedených bodů a zjištěných údajů je relevantní stanovit úroveň fluktuace pro danou společnost. Využít také metody, které zaměstnavateli sdělí, proč pracovníci odcházejí. Učinit s odcházejícím

pracovníkem výstupní rozhovor, nechat ho vyplnit výstupní dotazník, zjistit pohnutky z dotazníků spokojenosti pracovníků v organizaci.

„Jeden z výzkumů zjistil, že 84% společností provádělo "výstupní rozhovory" s jednotlivými zaměstnanci, aby zjistilo jejich důvody k odchodu. 72% z těchto společností provedlo později změny ve své personální práci, aby snížilo množství odchodů.“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 392)

Téma fluktuace můžeme uzavřít otázkou, nakolik je fluktuace pouze negativním jevem. Pokud odchází kvalitní a motivovaný pracovník, je to škoda, zvláště pokud jsme investovali čas a peníze do jeho rozvoje. Když odchází z vlastní vůle pracovník, dává nám to možnost přivést do týmu někoho nového. Fluktuace se tedy dá využít ve prospěch firmy, neboť když vyškolení pracovníci odchází jinam, přijdou pravděpodobně odjinud vyškolení pracovníci do nové firmy. Dochází k přenosu znalostí, informací, know-how, pracovních návyků a pracovních postupů. Otázkou je vždy, zda ve smyslu pozitivním či negativním.

2.5 Chyby ve stabilizaci v době krize

Recese s sebou nenese pouze rizika, ale může také ukázat na rezervy v oblasti řízení lidských zdrojů. Setkáme se s prostorem pro alternativní formy zaměstnání (sdílená místa, částečné úvazky - zejména pro matky a otce na rodičovské dovolené - zde se však ukazuje problém ze strany školek, které fungují převážně na dopolední bázi).

Pracovní trh nabízí více kandidátů, kteří hledají práci, a společnosti mají větší prostor pro výběr, i když jsou profese, jejichž zástupci jsou stále

„nedostatkoví“ (v hotelovém průmyslu jsou to kuchaři, cukráři, číšníci, recepční). Během recese se však společnosti musí věnovat zejména udržení schopných, výkonných a talentovaných pracovníků, v případě potřeby také jejich získáváním.

Najdou se ovšem zaměstnavatelé, kteří dělají pět základních chyb:

1. Předpokládají, že zaměstnanci se v době recese neodvážejí podat výpověď s ohledem na útlum ekonomiky - ve firmách již proběhlo několik vln zeštíhlení, kdy ve většině případů zůstali ti nejlepší. Firmy proto mnohdy od stabilizačního programu ustupují, což jim může přinést potíže.
2. Předpokládají, že jiní zaměstnavatelé nedávají talentovaným lidem atraktivní nabídky zaměstnání - vedení společností by nemělo zapomínat, že stále je v konkurenčním prostředí, kdy v momentě získání špičkového pracovníka z konkurenční společnosti posílí svou společnost a oslabí konkurenci.
3. Nekomunikují se svými nejlepšími zaměstnanci - v době recese a nutného odchodu některých pracovníků ze společností se zejména špičkovým pracovníkům zvýší objem práce. V tomto momentě je komunikace a porozumění ze strany vedení společnosti důležité dvojnásob.
4. Nevěnují dosti pozornosti vztahu mezi špičkovým zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným - jak již bylo výše v textu zmíněno, je komunikace na této úrovni nesmírně důležitá, neboť často jednání či přístup nadřízeného pracovníka

může být důvodem k opuštění společnosti ze strany (špičkového) pracovníka.

5. Předpokládají, že zaměstnanci zůstanou po skončení krizového období - zjištění, že po minulých obdobích ekonomického útlumu si dvě třetiny zaměstnanců zamýšlely najít novou práci by mělo být dosti pádným argumentem pro stálé uplatňování stabilizačního úsilí ve společnostech (Moderní řízení, 2009, č.4, s. 50).

3 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování pracovníků a jeho správné nastavení v organizaci je vlivnou personální činností, která pomáhá zajišťovat stabilizaci. „Zabývá se jak peněžními, tak nepeněžními odměnami a zahrnuje filozofie, strategie, politiku, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržení systémů odměňování.“ (Armstrong, 1999, s. 593)

Cílem odměňování zaměstnanců je dosahovat strategických cílů organizace a tím si zajistit *kvalifikované, loajální a výkonné pracovníky*. Systém odměňování musí být konkurenceschopný na trhu práce, proto by mu měla být věnována pozornost jak od vedení společnosti, personalistů, ale také liniových vedoucích pracovníků.

Díky odměňování se firmy snaží *eliminovat* např. *vzrůstající absenci a fluktuaci svých pracovníků*, a to především těch *vysoce kvalifikovaných a pro firmu nepostradatelných*. Pomocí neustálé úpravy vnitrofiremních systémů odměňování se firmy snaží motivovat své zaměstnance k participativnímu přístupu a většímu svázání s firemní kulturou i odpovědností za svou práci i výsledky svého týmu.

Společnosti ve stále větší míře využívají různé formy výkonnostních složek mzdy, a to u všech kategorií pracovníků. Pomalu přestává existovat institut tzv. garantovaných 13. a 14. platů, tj. odměn, jejichž vyplácení mají zaměstnanci garantováno bez ohledu na skutečné výsledky své či celé firmy.

Převažuje přitom nadále spíše negativní forma motivace, tj. snižování bonusů v případě příliš vysoké absence. Některé firmy využívají i kombinovaného přístupu, tedy kombinace s pozitivní formou, kdy v případě nízké absence může zaměstnanec obdržet vyšší bonusy.

Zahraniční společnosti nabízí nejvyšší nástupní mzdy absolventům jak vysokých, tak středních škol. Z regionálního hlediska již tradičně lépe odměňují firmy v Čechách než na Moravě.

Pokračuje trend v poskytování daňově výhodných zaměstnaneckých výhod a benefitů z oblasti work-life balance - tedy výhod, které zaměstnancům lépe umožní zkombinovat pracovní a soukromý život.

Začíná se více využívat tzv. pružný pracovní týden, při němž si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby, ale je povinen odpracovat v příslušném týdnu celou týdenní pracovní dobu. Zvyšuje se rovněž počet společností, které svým zaměstnancům kompenzují mzdu v případě krátkodobé nemoci, a to formou poskytování tzv. sick days - zdravotních dnů volna, kdy zaměstnanec může zůstat doma i bez lékařského potvrzení a dostává přitom svou mzdu.

Jak vidno, je mnoho forem a možností jak systém odměňování ve firmách zlepšovat, ale nesmíme zapomínat, že tento systém je součástí mnohem většího a složitějšího organismu. Systém odměňování by měl být propojen a skutečně jít ruku v ruce s dalšími činnostmi, jako jsou hodnocení, motivace, řízení kariéry, plánů nástupnictví, stabilizace zaměstnanců a mnoha dalších.

Jedním z nejvíce problematických ukazatelů je u mnoha společností ocenění, zejména finanční. Z tohoto důvodu je ústředním tématem této kapitoly ocenění - mzda a plat. Větší prostor je věnován mzdě, neboť mzda přísluší zaměstnanci za vykonanou práci v soukromé (podnikatelské) sféře, plat v rozpočtovém (státním, veřejném, nepodnikatelském) sektoru. Soukromý

sektor se řídí zákonem o mzdě, odměně za pracovní pohotovost (č. 1/1992 Sb.), pro rozpočtový sektor platí zákon o platu (č. 143/1992 Sb.).

Zákon o mzdě stanoví jen základní principy odměňování a zaručuje některé základní mzdové nároky. Konkrétní způsob odměňování, který má být u zaměstnavatele uplatňován, však neurčuje, proto se upravuje smluvně. Naproti tomu většina složek platu a pravidla pro jejich poskytování je zákonem o platu přesně určena – prostor pro smluvní ujednání o platu je velmi omezený.

Poslední část kapitoly odměňování je věnována benefitům, jejich oblíbenosti a možnostem, které trh nabízí.

3.1 Mzdy

Zákonem o mzdě, odměně za pracovní pohotovost č. 1/1992 Sb. a o průměrném výdělku je mzda postavena na smluvní základ. V direktivně řízené ekonomice je mzda stanovena centrální řídicí normou. Smluvní základ umožňuje její sjednání ze strany pracovníka, a to smluvně v pracovní smlouvě, nebo je sjednána v kolektivní smlouvě a může z tohoto důvodu odrážet relace na trhu práce.

Oblast mezd a zaměstnanosti ovlivňuje sociální smír i politickou stabilitu. Proto je tato oblast předmětem zákonných úprav a proces utváření mezd není svěřen jen tržnímu mechanismu. Trh práce by k rovnovážné mzdě dospěl, ale za výrazných sociálních a ekonomických výkyvů s nežádoucími dopady na sociální smír a stabilitu.

Vytvořil se historií prověřený systém kolektivního vyjednávání mezi zaměstnavateli (či jejich reprezentanty) a odbory jako reprezentanty

zaměstnanců a v některých zemích i s účastí státu – nazýváme to systémem tripartity. Neznamená to však, že vliv trhu práce je zcela eliminován.

3.1.1 Historický kontext vývoje mezd

Dvě výrazné změny režimu potkaly ve druhé polovině dvacátého století naši zemi. Ta první vyvrcholila v roce 1948 a rozumíme jí komunistickou revoluci – rozvinula se do své nejrepresivnější podoby na počátku padesátých let. Druhá změna přišla v roce 1990 a s ní ekonomická reforma, která zahrnovala liberalizaci a rozsáhlou privatizaci, tudíž započala cestu návratu ke kapitalismu.

První změna režimu hovořila o sociální rovnosti, uvnitř však sledovala přetvoření Československa v „kovárnu tábora míru“ dle sovětského cíle. To předpokládalo nasytit více pracovníků z menšího chleba. Mzdy se vyrovnaly a hlavním kritériem odměn se staly základní potřeby.

Druhá změna režimu – kapitalistická „kontrarevoluce“ – se soustředila na odstranění rovnosti příjmů, obnovení tržní soutěže a vytvoření nových příjmových zdrojů, především z podnikání (Večerník, 2001, s. 9).

3.1.2 Diferenciace mezd

Ekonomická a společenská transformace po roce 1989 vyvolala skrze restrukturalizaci vlastnictví a liberalizaci pracovních smluv výrazné pohyby také v rozdělení a struktuře mezd.

Závěry mzdových a příjmových šetření provedených v České republice a v rámci mezinárodního srovnání vyznívají následovně:

- zavedení tržní ekonomiky vedlo k výraznému růstu diferenciaci,

- „komunistický“ model převážně demografické determinace mezd je do značné míry nahrazován „kapitalistickými“ tržními charakteristikami,
- „socialistická privilegia“ sekundárního sektoru mizí ve prospěch lepší mzdové pozice terciálního sektoru, jakkoli se situace v jeho rámci mezi jednotlivými odvětvími liší,
- zatímco politická privilegia mizí, nerovnosti spojené se sektorem vlastnictví nabývají na důležitosti,
- mzdová diferenciaci se blíží modelu charakteristickému pro západní země (Večerník, 2001, s. 11).

Mzdová diferenciaci v příkazové a tržní ekonomice

Tabulka 1: Mzdová diference v příkazové a tržní ekonomice

<i>Charakteristika</i>	<i>Příkazová ekonomika</i>	<i>Tržní ekonomika</i>
Obecný ekonomický cíl	Objem produktu (extenzivní růst)	Produktivita, efektivnost (intenzivní růst)
Generátor nerovností	Stát a (pouze okrajově) trh práce	Trh práce a (výrazně) rovněž stát
Rozdělování podle	Reprodukce pracovní síly	Znalosti, výkon
Hlavní faktory rozdílů	Pohlaví, věk, těžká manuální práce	Lidský kapitál, podnikání
Úloha vzdělání	Státní investice produkující malé rozdíly	Individuální investice produkující velké rozdíly
Úloha věku	Generace, akumulovaná loajalita (lineární růst)	Kariéra, akumulovaná zkušenost (parabola)

Preferovaná odvětví	Hornictví, hutnictví, těžké strojírenství	Finance, špičkové technologie, odborné služby
Manažerská prémie je poskytována za	Politickou pozici, vyhýbání se riziku	Inovace, přebírání rizika
Rozdíl veřejného a soukromého sektoru	Neexistuje	Výrazný

(Večerník, 2001, s. 11).

3.1.3 Mzdový systém v podniku

Mzdový systém je postaven na požadavcích racionální organizace činností a vedení lidí, ale také na ekonomických principech a právním systému. Stanovení stimulačně účinné mzdy pro pracovníky je úkolem nejen každého vedoucího, ale především každého podnikového systému řízení. Nedostatky se projeví dosti podstatnou měrou, např. na výkonnosti pracovníků i na jejich postoji k práci či loajalitě k vlastní firmě.

Vlivy vnějšího i vnitřního prostředí je nutné brát v potaz při sestavování cílů a nástrojů firemní mzdové strategie. Vnější faktory jsou provázány s fázemi hospodářského cyklu, které působí na intenzitu konkurenčního prostředí, situaci na trhu práce, což ovlivňuje právní úpravy mzdových a zaměstnaneckých vztahů a přetransformuje se posléze do nástrojů hospodářské a sociální politiky (daně, úvěry, cla). Vnitřní faktory působí na firemní cíle, které mají vliv na postavení společnosti na trhu (její konkurenceschopnost) a vlastní situaci firmy (zdroje jež může nabídnout). Neméně důležitou roli hraje organizačně-technická úroveň firmy, kvalita jejího

řízení a rovněž kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj. V tuto chvíli se vnější a vnitřní faktory setkávají a společně utváří podnikatelské strategie firmy, personální strategie a mzdové strategie, až je vytvořen systém odměňování.

Cíle mzdové politiky jsou uskutečňovány mzdovým systémem, jeho nástroji jsou: podnikový kvalifikační katalog, stupnice mzdových tarifů, příplatky tarifní povahy a mzdová zvýhodnění, mzdové formy.

V některých případech je soubor výše jmenovaných prvních třech nástrojů označován jakožto tarifní soustava.

Při stanovení výše mezd pro jednotlivé okruhy pracovníků a formování vnitropodnikové mzdové soustavy se vychází ze znalosti mzdových hladin a mzdových relací na trhu práce.

3.1.4 Mzdové formy

„Mzdově oceňují výsledky práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a pracovní chování.“ (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998, s. 89)

Završují proces odměňování. Sleduje se tím prosazení mzdové spravedlivosti, jejímž podkladem je hodnocení práce.

Mzdové formy skrývají různé postupy používané k diferenciaci pohyblivé části mzdy.

Mzdové formy lze rozdělit na poskytované za již dosažené výsledky v práci či za očekávané výsledky práce¹.

¹ Penzumové mzdy jsou mzdy za očekávané výsledky práce; poskytují se za výsledky práce, které pracovník pravděpodobně odvede.

Již dosažené výsledky práce a použité mzdové formy:

- časová mzda a její modifikace,
- úkolová mzda (kusová mzda),
- prémie,
- odměny,
- bonus a další jednorázová mzdová zvýhodnění (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998, s. 93).

Časová mzda - odměňuje se na základě délky pracovního času, a to bez ohledu na objem práce, která byla v průběhu vykonána. Při určování časové mzdy se bere v úvahu určitý výkon, tzv. normální výkon.

Členit ji lze na hodinovou mzdu, měsíční mzdu, mzdu za směnu, denní mzdu, týdenní mzdu.

Při časové mzdě existují dva základní vztahy, a to *mzda za časovou jednotku* (hodinová mzda) - je konstantní (celková mzda je proporcionální) a *mzdové náklady na kus* - proporcionálně se mění v závislosti na spotřebě času; mzdové náklady se vyvíjí nepřímo proporcionálně výkonu.

Její efektivnost je zaručena tam, kde je obtížné měřit množství a kvalitu práce, je nepravidelný výkon, není ovlivnitelné množství práce nebo chod výrobního zařízení, kde je výhodnější zacílit pozornost pracovníka na jiné aspekty než na vysoký výkon.

Přednosti časové mzdy jsou jednoduchá evidence, usnadnění plánování mzdových nákladů, zabránění neklidu (je srozumitelná pro pracovníky - stabilita výdělku), není tolik diskutabilní při kolektivním vyjednávání, jako tomu je u úkolové mzdy či u prémiového systému.

Nedostatky časové mzdy se ukazují především v tom, že podnik nese riziko nižšího pracovního výkonu; časová mzda nepodněcuje k zvyšování výkonu – což může mít demotivační charakter.

Jak již bylo zmíněno, nevýhoda časové mzdy spočívá v nemotivování k nadprůměrným výkonům. To lze odstranit tzv. výkonnostními příplatky k časové mzdě - hovoříme o *časové mzdě s výkonnostním příplatkem*².

Při této variantě ohodnocení se vychází z předběžného výkonnostního hodnocení zaměstnance, které hodnotí výkon konkrétní osoby. Znak pro hodnocení výkonu jsou trojí: výkon, chování a využitelnost.

Úkolová mzda je závislá na výkonu – platí se za kus (nebo za výkon), a to bez ohledu na pracovní čas potřebný k výrobě.

Odměňován je tedy výsledek vyjádřený množstvím. Tato forma odměňování je považována za nejpobídkovější ze mzdových forem. Může být zavedena, když jsou splněny následující předpoklady: předem je stanoven technologický postup, pracovní postup a výkonové normy; jsou zajištěny technické a organizační požadavky na plynulé plnění pracovních úkolů; existuje dohled nad množstvím a kvalitou odvedené práce; nedochází k ohrožení bezpečnosti práce a zdraví pracovníků při práci.

Úkolovou mzdu můžeme použít ve formě: mzdy za kus (někdy bývá nazývána jako mzda s úkolovými sazbami) - pracovní výkon je vyjádřen

² „Časová mzda s výkonnostním příplatkem se od prémiové mzdy liší tím, že prémie, které se poskytují k časové mzdě, vycházejí z exaktně měřitelných veličin (dodržení termínu, podprůměrná zmetkovitost). Výkonnostní příplatek se platí za nadprůměrné chování či použitelnost. Výsledek činnosti se neměří kvantitativně.“ (Wöhe, 1995, s. 121)

počtem jednotek zpracovaných za časovou jednotku; mzdy za normohodiny - pracovní výkon je určen množstvím času, který je zapotřebí vynaložit na vykonání pracovního úkolu.

Je možné se setkat s ještě dalšími členěními, kdy je určen vztah závislosti úkolové mzdy na plnění výkonových norem: *úkolová mzda s rovnoměrným průběhem* (klasická úkolová mzda) - mzda dosahuje tolik procent, na kolik procent jsou plněny výkonové normy (za stejné procento změny = se mění úkolový výdělek), používá se také označení zaručená (tarifní) mzda - ta většinou odpovídá minimální časové mzdě; *úkolová mzda s diferencovaným průběhem* (diferencovaná úkolová mzda) - odpovídá určitému procentu plnění výkonových norem (např. mzda za normohodiny se mění tak, že roste o každé 1 % plnění a zvýší se o 1 % mzdový tarif, to je progresivní úkolová mzda, v opačném případě se jedná o degresivní úkolovou mzdu), označována také jako úkolová přírážka - činí 15 – 20 % minimální mzdy.

Při jiném rozdělení mluvíme o *individuální úkolové mzdě* - uplatňována je u pracovních úkolů, kde převažuje zájem o množství a odvedený výkon jednotlivce, který je spolehlivě měřitelný, výhodou je bezprostřední vazba mezi pracovním úsilím a mzdou; - o *kolektivní úkolové mzdě* - nazývané též skupinový akord (tj. normovaný čas a minutový faktor jsou určeny pro skupinu), vhodné pro odměňování pracovního kolektivu; kde nelze přesně stanovit a sledovat individuální výkon, může být stanovena jako součin průměrného mzdového tarifu za všechny členy skupiny a normy času, který je potřebný k provedení úkolu.

Přednosti úkolové mzdy se dají shrnout v podněcování k vyššímu výkonu; zvláště výhodná je pro nákladové rozpočty - náklady na kus jsou konstantní a mzdové náklady se vyvíjí proporcionálně.

Nedostatky úkolové mzdy vidíme v tom, že pracovní tempo bude příliš vysoké, to může vést k rychlejší spotřebě sil a opotřebování investičního majetku; méně výkonní pracovníci budou nespokojeni.

Provizní mzda může být poskytována k základní mzdě nebo pouze jako jediná složka odměny za práci.

V případě pracovníka v hlavním pracovním poměru provizní mzda funguje jako pohyblivá část mzdy. U fyzické osoby vykonávající pro organizaci práce, přičemž se nejedná o hlavní pracovní poměr, je odvedený výkon oceňován provizí. Není zde tedy garance žádné základní mzdy ani minimální mzdy.

Je určena pomocí procentní provizní sazby nebo pevné provizní sazby na jednotku produkce.

Mzda za očekávané výsledky práce neboli penzumová mzda. Jejím účelem je vytvořit výdělkovou jistotu pro zaměstnance za podmínky, že v souladu s individuální výkonností pracovníka může podnik počítat s určitým pracovním výsledkem a ochotou pracovníka změnit pracovní metody.

Je účinná u prací, kde jsou k dispozici podrobné plány výroby, přesné pracovní postupy apod. Využívá se jako stimulační prostředek, rozvíjení spolupráce mezi zaměstnanci a managementem.

Smluvní mzda - je dohodnutou mzdou za uložený úkol mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem; v mnoha organizacích se postupně stává „zaručenou mzdou“, je pevnou měsíční mzdou.

Mzda s měřeným denním výkonem (Measured-Day-Work/MDW) je pevnou časovou mzdou, jež je diferencována pomocí hodnocení práce; při odměňování dle tohoto systému není pracovník pod tlakem výkonu, je mu zaručena rovnoměrná mzda.

Programová mzda - je pevnou mzdou poskytovanou za zúčtované období, za splnění předem vymezeného pracovního úkolu, který je zadán skupině pracovníků, a to i s předpokládaným časem provedení; vyšší než očekávaný výsledek není žádoucí a není mzdově zvýhodněný.

Jednorázová mzdová zvýhodnění - zaměstnavatel je oprávněn poskytovat vedle mzdy za vykonanou práci také další jednorázová mzdová zvýhodnění. Zásady jejich uplatnění jsou zaneseny v kolektivní smlouvě, vnitropodnikovém mzdovém předpisu či v dodatku k pracovní smlouvě.

Od 60. let 20. století jsou gratifikace³ poskytovány v peněžní formě a jejich záměrem je posílení stabilizace pracovníků.

Nejběžnějšími jsou odměny na dovolenou a k Vánocům, odměny k životnímu a pracovnímu výročí, věrnostní prémie, prémie za snížení nemocnosti, mimořádné a jednorázové odměny, bonusy, mimořádné výplaty, tantiémy a účast na hospodářském výsledku.

³ Na přelomu 20. století bylo zvykovou povinností zaměstnavatele dávat kmenovým zaměstnancům k Vánocům tzv. deputáty (vlastní průmyslové výrobky, rukodělné či jiné výrobky). Od 20. let dostávají tyto tzv. gratifikace více charakter mzdového zvýhodnění.

Odměny na dovolenou a k Vánocům

- Jde o 13. a 14. mzdu.
- Jsou vypláceny k dohodnutému termínu zaměstnancům a jejich účelem je přispět k finančním výdajům, které jsou obzvláště před zmíněnými obdobími zvýšené.

Bonus

- Je individuální nebo kolektivní formou mzdy.
- Vyplácí se k základu mzdy a vyplácen je bezprostředně po odvedení dobrého výkonu.
- Může být vázán na plnění specifických úkolů a budoucích cílů, stává se tak odměnou a pobídkou zároveň.

Mimořádné výplaty

- Všechny poskytnuté peněžní dávky zaměstnavatele, které jsou přiznány zaměstnanci jako nadstavbové (např. nahrazení nákladů spojených s přestěhováním ze služebních důvodů).

Tantiémy

- Zvláštní druh odměny poskytované zpravidla vrcholovému managementu.
- Nejsou vázány na individuální výkon pracovníka.
- Velikost je odvozována od zisku podniku.
- Jde o spojení podnikových a osobních zájmů – stimulace

podnikatelského myšlení (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998, s. 123 - 124).

3.1.5 Funkce mzdy v systému řízení podniku

Během procesu formování lidských zdrojů v organizaci, jejich struktury a vlastností má mimořádný význam systém odměňování v organizaci. Systém odměňování v organizaci tvoří:

- mzdový systém v podniku
 - patří sem tvorba a uplatňování mzdových systémů a jejich jednotlivých nástrojů,
 - představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, na jejichž základě se utváří mzda jednotlivých pracovníků (individuální mzda pracovníka) dle předem stanovených kritérií, která odpovídají základním cílům personální politiky,
 - mzdová politika podniku je tedy jedním z nástrojů realizace personální politiky podniku.
- systém odměn a požitků mimo mzdový charakter
 - jeho prostřednictvím se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků jak k práci, tak i k firmě a jejím cílům (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998, s. 132).

Systém odměňování v podniku je nedílnou součástí personálního řízení. Účinně realizován může být jen při vzájemné součinnosti a ve vztazích s ostatními nástroji personální práce, které spolu s ním utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace.

3.1.6 Ekonomická funkce mzdy

Mzda výrazně ovlivňuje i některé makroekonomické proporce (suma mezd představuje sice náklady na výrobu, ale v makroekonomickém měřítku se přetváří a rozhodující část poptávky po zboží a službách stimuluje produkci a zaměstnanost v odvětvích výroby a služeb).

Mzda plní tři základní funkce v mikro i makroekonomickém rozměru:

- směrovací (alokační) funkce,
- mzda vytváří tlak a pohyb pracovních sil tím směrem, kde je mzdová úroveň nejvyšší (jde o ty nejvýhodnější podmínky prodeje pracovní síly pracovníkem),
- vyrovnávací funkce,
- určení ceny práce⁴ – mzdy v závislosti na poměru nabídky a poptávky – v daném časovém úseku se vyrovnává vztah mezi nimi, takto získaná cena je cenou rovnováhy pro tento daný časový úsek a daný segment trhu práce a dle své výše determinuje další procesy (např. pohyby pracovních sil, omezení zaměstnanosti apod.),
- selektivní funkce,
- mzda je pro zaměstnavatele ve velké míře exogenně určeným faktorem (je nezbytné respektovat úroveň mezd na trhu práce, legislativní a smluvní omezení),
- úroveň mezd ovlivňuje náklady na výrobu a zaměstnavatel musí

⁴ Cena práce, ta odráží krátkodobé výkyvy v nabídce a poptávce v určité profesi, kvalifikaci či pracovních kompetencích na vnějším trhu práce. Znalost mzdových hladin a mzdových relací slouží ke stanovení výše mezd pro jednotlivé okruhy pracovníků a k formování vnitropodnikové mzdové struktury.

zhodnotit tento nákladový faktor v kvalitě produkce tak, aby dosáhl zisku. Jestliže se mu to nepodaří, na trhu se to projeví jako srovnatelná nevýhoda a může v konečném důsledku jako výrobce odpadnout ze soutěže. Mzdy působí z tohoto důvodu jako selektivní faktor, pomocí něhož se výrobci rozdělí na ty, kteří mzdové náklady zhodnotí, a na ty, kteří ze soutěže vypadnou.

Mzda plní jednoznačně funkci stimulační v rámci vnitřního prostředí firmy. *Funkce mzdy vzhledem k podněcování zájmu pracovníka v organizaci vedou k následujícímu: k žádoucímu výkonu; kvalitě činnosti; rozvoji kvalifikace a schopností; identifikaci zájmu pracovníka s organizací (stabilita zaměstnání, loajalita k cílům firmy i k ní samotné).*

Mzda je cenou výrobního faktoru práce. Stanovení mzdy není libovolné, nýbrž podléhá zákonům tržní ekonomiky. Existuje těsný vztah mezi výší mezd a zaměstnaností. Je nutné se zmínit o marginální (mezní) hodnotě produktu práce a marginální mzdě. Marginální hodnota produktu práce je přírůstek tržeb získaný prodejem produkce, kterou vyrobil jeden dodatečný (nový) pracovník. Pracovník musí zaměstnavateli přinést takový přírůstek tržeb, který je větší než jeho mzda. Jen v takovém případě dosáhne zaměstnavatel zisku a zaměstnávání pracovníka má podnikatelský zisk. Žádný zaměstnavatel nebude platit takovou výši mzdy, která převyšuje efekt, který pracovník vytvoří. Pozor si však zaměstnavatel musí dát také v opačném případě, a to když efekt, který pracovník vytvoří, a pracovník sám je po finanční stránce podhodnocen. Hranice podnikatelské použitelnosti pracovní síly vyplývá ze vzájemného působení mezi hodnotou produktu marginálního pracovníka a výší jeho mzdy.

3.1.7 Minimální mzda

V současné době upravuje minimální mzdu Zákoník práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, který stanovuje základní obecné rysy minimální mzdy a zmocňuje vládu k vydání nařízení (v současné době je platné Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě) pro úpravu výše a stanovení podmínek poskytování minimální mzdy.

Minimální mzdou se rozumí nejnižší peněžitě plnění, které je povinen podle zákona poskytovat zaměstnavatel zaměstnanci za práci.

Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo v obdobném pracovním vztahu. Nerozlišuje se, jde-li o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou, o hlavní, vedlejší nebo souběžné pracovní poměry. Nárok na minimální mzdu vzniká v každém pracovním poměru samostatně. Nevztahuje se však na činnosti prováděné na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Minimální mzda platí jako jediná mzdová veličina pro zaměstnance v organizacích podnikatelské sféry, v nichž se uplatňuje kolektivní vyjednávání o mzdách. V jednotlivých kolektivních smlouvách lze dohodnout minimální mzdu vyšší, než uvádí nařízení vlády o minimální mzdě, a zpravidla je této možnosti využíváno.

V ostatních organizacích podnikatelské sféry, ve kterých není uzavřena kolektivní smlouva nebo nejsou mzdové podmínky v kolektivní smlouvě sjednány, platí vedle minimální mzdy i minimální mzdové tarify. Minimální mzdový tarif stanovený pro první tarifní stupeň má shodnou výši s minimální mzdou (Informace o minimální mzdě [online], 2009).

Výše minimální mzdy činí:

- 48,10 Kč za každou hodinu odpracovanou zaměstnancem v rámci stanovené pracovní doby,
- 8.000,- Kč za měsíc pro zaměstnance odměňovaného měsíční mzdou.

Ve stanovených situacích jsou uplatňovány nižší (měsíční i hodinové) sazby minimální mzdy:

- 90 % (tj. 7.200,- Kč, resp. 43,30 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o první pracovní poměr zaměstnance ve věku 18 až 21 let, a to po dobu 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru,
- 80 % (tj. 6.400,- Kč) základní sazby měsíční minimální mzdy, jde-li o mladistvého zaměstnance,
- 75 % (tj. 6.000,- Kč, resp. 36,10 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o zaměstnance, který je poživitelem částečného invalidního důchodu,
- 50 % (tj. 4.000,- Kč, resp. 24,10 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o zaměstnance, který je poživitelem plného invalidního důchodu, nebo o mladistvého zaměstnance, který je plně invalidní a nepobírá plný invalidní důchod (Informace o minimální mzdě [online], 2009).

Minimální mzda a délka pracovní doby

Výše hodinové minimální mzdy uvedená v nařízení vlády se vztahuje ke stanovené týdenní pracovní době 40 hodin (tj. 8 hodin denně - od 1. ledna 2001 se 0,5 hodinová přestávka na jídlo a oddech na základě změny příslušného ustanovení zákoníku práce již do pracovní doby nezapočítává).

Podle § 83a ZP - zaměstnanci pracující v podzemí a zaměstnanci pracující v nepřetržitém nebo třisměnném pracovním režimu mají stanovenou týdenní pracovní dobu nejvýše 37,5 hodin týdně. Pracovní doba zaměstnanců s dvousměnným pracovním režimem činí nejvýše 38,75 hodin týdně. Tím je zajištěn při různé délce stanovené týdenní pracovní doby nárok zaměstnance (při odpracování stanovené doby) na stejnou výši minimální mzdy za týden, resp. měsíc. Konkrétní sazby na hodinu podle stanovené týdenní pracovní doby odvodí zaměstnavatelé ze základních sazeb podle vzorce: minimální mzda při týdenní pracovní době 40 hodin lomeno počtem hodin při zkrácené týdenní pracovní době, to celé krát 40 se rovná minimální mzdě při zkrácené pracovní době.

Zaměstnanci odměňovanému měsíční mzdou, který má individuálně sjednanou nebo povolenou pracovní dobu kratší než stanovenou (§86 Zákoníku práce) nebo neodpracoval v měsíci všechny pracovní směny, náleží minimální mzda pouze ve výši odpovídající odpracované době.

Například zaměstnanci organizace se 40-ti hodinovou stanovenou týdenní pracovní dobou, jehož týdenní pracovní doba je individuálně sjednána pouze na 20 hodin týdně, nenáleží minimální mzda ve výši 8.000,- Kč, ale pouze ve výši 4.000,- Kč (Informace o minimální mzdě [online], 2009).

Doplatek do výše minimální mzdy

Nedosáhne-li mzda zaměstnance v kalendářním měsíci výše minimální mzdy, zaměstnavatel mu rozdíl doplatí, a to bez ohledu na zaviněnou či nezaviněnou nižší výkonnost zaměstnance, což platí i pro zaměstnance odměňované úkolovou mzdou.

Do mzdy se zahrnují všechny složky mzdy, s výjimkou mzdy (včetně zvýšení) za práci přesčas, příplatku za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, za práci v noci a za práci ve svátek. Do mzdy se nezahrnují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním (zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost), která se nepovažují za mzdu (Informace o minimální mzdě [online], 2009).

3.1.8 Průměrná mzda

Průměrná měsíční nominální mzda zahrnuje všechny příjmy (základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, prémie a odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu), které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě a představuje podíl připadající na jednoho zaměstnance za měsíc. Jedná se o hrubé mzdy, tj. před snížením o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, zálohové splátky daně z příjmů fyzických osob a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté srážky.

Růst (pokles) průměrné nominální mzdy vyjadřuje, o kolik % se zvýšila (poklesla) tato mzda v daném období v porovnání s jiným obdobím (zpravidla se stejným obdobím předchozího roku).

Údaj o růstu (poklesu) průměrné reálné mzdy je stanoven jako růst (pokles) podílu indexu průměrné nominální mzdy a indexu spotřebitelských cen za shodné období. Jde tedy o údaj očištěný o vliv inflace.

Takto stanovenými definicemi spojenými s ukazatelem průměrné mzdy se ještě zdaleka nekončí. Dají se položit otázky jako: Kolik lidí skutečně

pracuje za průměrnou mzdu? Jak se to dotkne diskriminace žen ohledně jejich mezd? Jaká povolání jsou nejlépe a nejhůře placená?

Kolik lidí skutečně pracuje za průměrnou mzdu?

Mnozí občané se často podivují nad zveřejněnými údaji o průměrné mzdě, neboť oni sami a mnozí jejich známí shledávají své příjmy podprůměrné. Udělá to aritmetický průměr. Český statistický úřad (dále ČSÚ) počítá průměrnou mzdu jako objem mzdových prostředků a ten vydělí počtem zaměstnanců. Zde se stává, že mzda malé skupinky zaměstnanců s velmi vysokými platy průměr zkreslí, tedy podstatně zvýší oproti mzdám většiny zaměstnanců.

Průměrná mzda není ukazatelem, který by měl vypovídat o většině zaměstnanců. Má vypovídat o celkové mzdové úrovni, používá se zejména v časovém srovnání (vývoj proti předchozímu období), resp. v mezinárodním srovnání po přepočtech na stejnou měnu, ať již kursem či přes parity kupní síly. Stěžovat si, že má mzda je pod celostátním průměrem, není relevantní. Lepší je hledat podrobnější statistiky, které hovoří o mzdových úrovních v jednotlivých skupinách. Na výše položenou otázku je možné odpovědět tak, že za průměrnou mzdu nepracuje nikdo, neboť je to číslo vypočtené na mnoho desetinných míst. Zajímavější údaj je, že podprůměrně placených zaměstnanců je vždy více než těch nadprůměrných a že se tato disproporce stále zvyšuje. Odhad ČSÚ říká, že v roce 2002 byly pod průměrem již téměř dvě třetiny zaměstnanců.

Jak je to možné? Průměrnou mzdu „nadhodnocují“ lidé s vysokými platy. Není jich mnoho, ale výše jejich platů posune celkovou hodnotu ukazatele výše.

Do celostátní průměrné mzdy se dále promítají rozdíly mezi profesemi, vzděláním, věkem, pohlavím, podnikatelskou a nepodnikatelskou sférou, regiony a podobně. Ukazatel „průměrná mzda“ je sice nesmírně důležitý, avšak je jen jedním z mnoha (ČSÚ, 2003, kód 3111-03).

Jak je to s diskriminací žen ohledně jejich mezd?

Někdo zastává názor, že ženy jsou diskriminovány tím, že jsou odměňovány hůře než muži, a jako argumenty pak používají srovnání průměrných mezd mužů a žen podle výběrového šetření mezd. Diskriminace je přece, když žena pobírá nižší mzdu než muž za stejnou práci – o tom nám však aritmetický průměr neříká nic! Ženy obecně pracují na jiných pracovních místech než muži, mají jiné kvalifikace, liší se ve stupních vzdělání, mají také v průměru nižší počet odpracovaných hodin – zejména nižší počet přesčasových hodin, které jsou placeny vyšší sazbou. To vše působí na mzdu, kterou za práci dostávají, a není na tom nic nepatřičného.

Pro serióznější srovnání je lepší používat jiné ukazatele, např. medián, který říká, kolik pobíral zaměstnanec uprostřed rozdělení mezd, tedy v seřazení od nejnižší po nejvyšší mzdu. Mzda prostředního zaměstnance není ovlivněna extrémy a je to mzda skutečného člověka, nikoli vypočtené číslo. Podle mediánů je pak výdělek průměrné ženy na úrovni zhruba 81 % výdělku průměrného muže. Ženy tedy opravdu pobírají obecně méně než muži, nikoli však o čtvrtinu. Navíc to stále ještě neznamená, že je žena nutně diskriminována. K tomu je zapotřebí dívat se na práci, kterou žena vykonává, a srovnat ji s prací muže.

Ženy obsazují jiná pracovní místa než muži, a to v mnoha profilech, např. v třídění podle odvětví jsou rozdíly velmi značné. Ženy tvoří 82 %

zaměstnanosti ve zdravotnictví, 73 % ve školství, 66 % v peněžnictví a pojišťovnictví a 62 % ve veřejné správě. Naopak ve stavebnictví tvoří ženy jen 12 % zaměstnanosti a v dobývání nerostných surovin 15 %. Srovnávat potom mzdy mužů a žen je značně nesnadné. Ženám a mužům také např. narůstá jinak mzda v souvislosti s věkem, ženám tedy méně. S největší pravděpodobností je nižší mzdový nárůst u žen způsoben přerušáním kariéry většiny z nich v důsledku mateřské dovolené a dřívějším odchodem do důchodu.

Odpověďt na otázku, zda ženy jsou ve mzdách diskriminovány, není možné jen na základě několika statistických čísel. Spíše půjde o jednotlivé případy. Mnohem podstatnější je fakt, že ženy se obecně hůře dostávají na lépe placená pracovní místa (ČSÚ, 2003, kód 3111-03).

3.1.9 Kafeteria systém

Význam zaměstnaneckých výhod ve firmách každým rokem narůstá.

Benefity jsou uváděny v inzerátech hledajících vhodné kandidáty na volná pracovní místa, jsou předmětem otázek kandidátů při vstupních pohovorech a často představují významnou složku motivačního systému společnosti. Některé z nich jsou viditelným znakem zařazení jedince ve firemní hierarchii.

Jako celek jsou benefity jedním z indikátorů firemní kultury a významnou podporou programu loajality klíčových pracovníků.

Profesní zázemí

- Benefity, které jsou zahrnuty v kategorii *profesní zázemí*, jsou již často považovány spíše za *nezbytné pracovní pomůcky* či *podmínky* potřebné *k lepšímu výkonu*. Jejich image však díky volbě správné značky může velmi pozitivně ovlivnit motivaci příslušného zaměstnance.

Sociální mix

- Pokud má společnost odborovou organizaci, jsou právě benefity z oblasti *sociálního mixu* častým předmětem její pozornosti. A i když společnost odbory nemá, jsou tyto zaměstnanecké výhody jistě velmi zajímavou alternativou *jak pečovat o zaměstnance*.

Rozvoj a vzdělávání

- Tyto výhody představují nezbytnou podmínku k udržení konkurenceschopnosti na trhu. V České republice se zajímá o *možnosti rozvoje a vzdělávání* již při *vstupním pohovoru* 78 % uchazečů *o zaměstnání*. Benefity v této oblasti se stávají jedním z nejvýznamnějších kritérií při rozhodování o budoucím zaměstnavateli.

Volný čas

- Asi nejvíce oceňovanou složkou v systému benefitů jsou *příspěvky zaměstnavatelů na různé sportovní, kulturní a společenské akce*, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit. Uplatnění těchto benefitů tak nepřímo přispívá k vylepšení firemní kultury a týmové práce.

Zdravotní péče

- Každý zaměstnavatel má zájem na co nejnižší nemocnosti svých zaměstnanců. Proto jsou zdravotní benefity v současnosti velmi vyhledávanou komponentou v balíčcích zaměstnaneckých výhod (Výhody-inspirací k motivaci, říjen 2003, s. 16).

3.2 Plat

Zaměstnanci za vykonanou práci ve státním, veřejném, nepodnikatelském sektoru náleží plat. Pro rozpočtový sektor platí zákon o platu (č. 143/1992 Sb.).

V rozpočtovém sektoru jsou zaměstnanci odměňováni podle vládou vydávaných tarifních tabulek, které zohledňují jejich kvalifikaci a praxi. Do jedné ze 16 platových tříd je zaměstnanec zařazován na základě vykonávaného druhu práce a splnění předepsaných kvalifikačních předpokladů; do jednoho ze 16 platových stupňů podle délky započitatelné praxe – čím kvalifikovanější práce a čím delší praxe, tím vyšší platová třída, respektive platový stupeň, a tak i platový tarif. Některé kategorie zaměstnanců (pedagogičtí pracovníci, zdravotníci, vojáci, policisté, hasiči, zaměstnanci orgánů státní správy, soudů, aj.) jsou zvýhodněny a mají platové tarify oproti tarifům ostatních zaměstnanců navýšeny o další částky.

K tarifnímu platu mohou zaměstnanci získat celou řadu příplatků. Příplatky slouží k ocenění těch faktorů práce, které nelze zobecnit v základním platu. Některé příplatky se shodují v oblasti podnikatelské i nepodnikatelské, jiné jsou odlišné; zejména veřejný sektor poskytuje navíc řadu specifických

příplatků, jimiž částečně kompenzuje nižší úroveň platů oproti mzdám v sektoru soukromém.

V obou sférách se uplatňují příplatky a mzdová zvýhodnění za: pracovní pohotovost, práci přesčas, práci ve svátek, práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, práci v noci.

V rozpočtovém sektoru se dále podle typu zaměstnavatele a vykonávané práce uplatňují tyto příplatky: za vedení pro vedoucí zaměstnance, tzv. osobní ohodnocení, hodnostní (pro příslušníky ozbrojených složek podle dosažené hodnosti), zvláštní (za vykonávání činností, při nichž je riziko ohrožení života nebo zdraví). Dále se pak uplatňují také tyto příplatky: za zastupování, za práci v sobotu a v neděli, za dělenou směnu (Zákon o platu č. 143/1992 Sb.).

3.2.1 Diferenciace platu podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce

Plat zaměstnanců veřejných služeb a správy je možné diferencovat stejně jako jakoukoliv jinou odměnu za práci pouze dle hledisek souvisejících s touto prací.

Ze všech hledisek je pouze jediné, které splňuje podmínku obecnosti, a to složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Na základě tohoto hlediska je možné určovat platový tarif zaměstnanci jako složku platu, která v různé míře náleží všem zaměstnancům veřejných služeb a správy. Pokud složka platu poskytovaná dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce má v dostatečné míře zajistit základní výdělkovou diferenciaci zaměstnanců celé sféry

veřejných služeb a správy, poté musí v dostatečné míře zahrnout veškeré aspekty, na jejichž podkladě je možné složitost této práce specifikovat.

Aspekty složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce:

- Odborná příprava - nároky práce na kvalifikaci. Vyjadřuje se úrovní teoretické přípravy, stupněm vzdělání zajišťovaným školskou výchovně vzdělávací soustavou.
- Druh a rozsah dalšího vzdělávání - kvalifikovanost práce je vyjádřena druhem a rozsahem dalšího vzdělávání.
- Praktické znalosti a dovednosti.
- Složitost objektu vykonávané práce a pracovního procesu.
- Složitost pracovních vztahů neboli komunikační náročnosti.
- Organizační a řídicí náročnost a územní působnost.
- Odpovědnost za škody.
- Odpovědnost za zdraví.
- Fyzická zátěž.
- Zátěž psychická a smyslová.
- Negativní vlivy práce.
- Mimořádné vlastnosti a schopnosti (Zákon o platu č. 143/1992 Sb.).

3.2.2 Platové třídy

Ve státním, veřejném a nepodnikatelském sektoru z organizačního řádu vyplývá organizační uspořádání včetně stanovení funkčního a počtového vybavení útvarů. Z navazujících popisů pracovních činností vyplývá náročnost

práce a tím i zařazení do platové třídy podle katalogu prací a stanovení požadovaného stupně vzdělání pro řádný výkon práce. Při posuzování složitosti práce se vychází ze skutečně vykonávané nejnáročnější pracovní činnosti v popisu práce.

Popis pracovní činnosti a tarifní zařazení jsou podkladem pro sjednání druhu práce v pracovní smlouvě se zaměstnancem. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy, ve které je v katalogu zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje.

Pokud není práce v katalogu uvedena, zařadí se zaměstnanec do platové třídy, ve které jsou v katalogu zahrnuty příklady prací porovnatelné s ní z hlediska složitosti, odpovědnosti, psychické a fyzické náročnosti. Při porovnání jsou vodítkem obecné charakteristiky platových tříd uvedené v příloze k zákonu č. 143/1992 Sb. Správné zařazení zaměstnance do platové třídy je v pravomoci zaměstnavatele. K dosažení vyššího než předepsaného stupně vzdělání se nepřihlíží.

Zaměstnance, který neplní kvalifikační předpoklad vzdělání pro výkon práce v platové třídě, do které je zařazen, může zaměstnavatel zařadit do této třídy jen výjimečně, a to na dobu 2 let, příp. 4 let. Nejdéle po uplynutí této lhůty zaměstnavatel nahradí tohoto zaměstnance kvalifikovaným zaměstnancem a nabídne mu místo odpovídající jeho kvalifikaci nebo s ním ukončí pracovní poměr nebo rozhodne o ponechání tohoto zaměstnance ve stávající platové třídě, pokud plní dříve uvedené podmínky, zahájil v průběhu výjimečného zařazení studium, kterým si doplní předepsané vzdělání, a úspěšně v něm pokračuje.

Zaměstnavatel také může výjimečně zařadit do platové třídy na neomezenou dobu zaměstnance, který nesplňuje kvalifikační předpoklady stanovené v katalogu prací, když vykonává práce zařazené do 1. – 3. platové třídy, umělecké nebo uměleckopedagogické práce, činnosti sportovce a trenéra.

Pokud zaměstnavatel využije zmocnění a stanoví další kvalifikační předpoklady a požadavky, musí současně stanovit i postup vůči zaměstnancům, kteří je nesplňují, vč. zaměstnanců, kteří již příslušné práce vykonávali před nabytím účinnosti vnitřního předpisu, kterým byly tyto další požadavky stanoveny.

Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě. Pokud na zaměstnanci požaduje výkon náročnějších prací, než byly sjednány, je povinen projednat s ním změnu pracovní smlouvy. Při přechodné potřebě lze tuto změnu sjednat na dobu určitou a dohodnout, že po jejím uplynutí se zaměstnanec navrátí na původně sjednaný druh práce. Změna náročnosti vykonávané práce vyžaduje i změnu zařazení do platové třídy, která by měla odpovídat nově vykonávané pracovní činnosti. Bez změny sjednaného druhu práce (pracovní náplně, popisu pracovní činnosti) lze zaměstnanci změnit zařazení do platové třídy, jen pokud dojde ke změně obecně závazného právního předpisu (katalogu prací) (Zákon o platu č. 143/1992 Sb.).

3.2.3 Katalog prací

Katalog prací stanoví v souladu s charakteristikami uvedenými v zákoně o platu zařazení prací (příkladů prací) do platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a člení je podle druhu do povolání

(Nařízení vlády č. 469/2002 ze dne 5. srpna 2002, kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady...).

3.3 Benefity

K nejefektivnějším nástrojům stabilizace se řadí programy zaměstnaneckých výhod (benefitů). Zaměstnanecké výhody jsou pouze jednou ze součástí personální politiky.

Benefity jsou mezi zaměstnanci velmi žádané. Jsou nezbytnou součástí odměňování zaměstnanců. Mohou být definovány jako peněžité i nepeněžité zaměstnanecká plnění poskytovaná vedle mzdy (Macháček, 2007, s.11).

„Sílicí konkurenční boj a nedostatek kvalitních lidí na trhu práce nutí zaměstnavatele nabízet stále něco navíc, aby si udržel své klíčové zaměstnance. Je potřeba zaměstnancům poskytnout opravdu to, v čem sami vidí svou motivaci. Nejlépe se osvědčuje nechat zaměstnancům svobodu vybrat si benefit podle svých zájmů,“ říká Tomáš Kopřiva. (HRM, 2008, č. 6, s. 39)

Podle personalistů jsou nejúčinnější právě volnočasové benefity - příspěvek na dovolenou, vzdělávání či sport a kulturu, které svým zaměstnancům poskytuje 50,5 % všech firem na českém trhu. Tyto benefity (tvoří často základ kafeterie) jsou atraktivní pro 91 % zaměstnanců. Velmi oblíbené jsou také dárkové poukázky, které umožní zaměstnanci zvolit si ze široké nabídky. Velmi účinné a oblíbené u zaměstnanců se těšící jsou příspěvky na životní pojištění a penzijní pojištění. Celých 83 % zaměstnanců považuje životní pojištění za velmi zajímavý benefit, u penzijního pojištění je to 79 %

zaměstnanců. Podpora těchto dvou pojištění napomáhá udržovat také loajalitu zaměstnanců. Dle personalistů nejefektivněji ke spokojenosti zaměstnanců přispívají příspěvky na stravování, ať již formou závodního stravování nebo stravenek (HRM, 2008, č. 6, s. 39).

Nejvíce využívané benefity napříč obory jsou: mobilní telefon, pět týdnů dovolené, stravenky, notebook, občerstvení.

Nejžádanější benefity napříč obory jsou: služební automobil, které je možné využívat i k soukromým účelům; pět týdnů dovolené; odborné vzdělávání; jazykové kurzy; pružná pracovní doba. Mezi benefity, které považují zaměstnanci za samozřejmé a jsou nejžádanější, patří stravenky a občerstvení (Moderní řízení, 2008, č. 4, s. 11).

Firmy musí myslet ale dopředu, vždy by měly přijít s něčím, co konkurence nemá, aby se odlišily a získaly tak pozornost a moment výhody na svou stranu při získávání a udržení zaměstnanců.

4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Existence či neexistence uceleného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizacích, popřípadě jeho účinnost, závisí na řadě faktorů. Pro větší přehlednost je můžeme z hlediska manažera vzdělávání rozdělit na faktory vnější a vnitřní. Mezi ty vnější patří přístup ke vzdělávání a rozvoji v dané společnosti či postoj vrcholového managementu firmy k této oblasti, firemní kultura, tradice a nastavené procesy. To vše se odráží v celkovém přístupu lidí ve firmě ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Postoj člověka, který ve firmě za vzdělávání odpovídá, jeho myšlení, jeho chování, očekávání a přístup ke vzdělávání, představuje faktor vnitřní (Kariéra Business – příloha Hospodářských novin, 6. května 2002).

Vzdělávání je považováno za něco, co se týká přírůstku znalostí nebo vyšší úrovně existujících dovedností, zatímco rozvoj se týká pohybu od jednoho stavu bytí nebo fungování k jinému.

Rozvoj pracovníků obsahuje následující činnosti:

- učení se – relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností,
- vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí (požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než vztahujících se ke konkrétním oblastem pracovní činnosti),
- rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe,
- odborné vzdělávání (výcvik) – plánované systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které

jedincům umožňuje dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně (Armstrong, 1999, s. 509).

Tři oblasti aplikace teorie vzdělávání:

- *Učící se organizace*

„Učící se organizaci“ definovali Wick a Leon (1995) jako organizaci, která „se soustavně zlepšuje rychlým vytvářením a zdokonalováním schopností potřebných pro budoucí úspěšnost“. A Pedler a kol. (1989) ji charakterizovali jako „organizaci, která usnadňuje a podporuje vzdělávání všech svých členů a soustavně se transformuje“.

- *Trvalý rozvoj*

Je nedostatečné poskytovat pouze určité vzdělání či výcvik pracovníků na začátku jejich zaměstnání nebo u příležitosti určitých momentů v jejich kariéře. Je třeba vidět vzdělávání jako soustavný proces, při němž je kladen zvýšený důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělávání a menší důraz na formální vyučování.

- *Samostatné vzdělávání nebo sebevzdělávání*

Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání spočívá ve vedení jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za své vlastní potřeby vzdělávání, a to jak kvůli zlepšení výkonu na svém nynějším pracovním místě, tak kvůli uspokojení svých aspirací týkajících se kariéry (Armstrong, 1999, s. 527).

4.1 Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků

„Strategie rozvoje pracovníků je podnikově orientovaná v tom smyslu, že je iniciovaná strategickými plány podniku, které definují to, kam chce podnik dojít, zdroje potřebné pro to, aby tam došel, a úroveň výkonu potřebnou k dosažení podnikových cílů. Tyto podnikové plány vytvářejí základ pro plány lidských zdrojů, které stanovují počty potřebných lidí a znalosti, dovednosti a schopnosti, které tito lidé musejí mít. Plány lidských zdrojů vyplývají z podnikových plánů, ale zároveň do nich vstupují a přispívají k nim tím, že vyjadřují to, co lze vytěžit z investování do lidí a z lepšího využívání lidských zdrojů organizace.“ (Armstrong, 1999, s. 510)

Vedoucí pracovníci všech úrovní musejí současně se zvažováním a stanovováním budoucích úkolů organizace zvažovat otázky související nejen s odpovídající potřebou pracovníků. Všichni *vedoucí pracovníci* organizace *hrají rozhodující a nezastupitelnou roli při plánování personálního a sociálního rozvoje* svých podřízených. Vždyť plány kariéry sestavují společně pracovníci se svým bezprostředním nadřízeným a rovněž plány následnictví jsou v rozhodující míře v pravomoci vedoucích pracovníků (Koubek, 2001, s. 110 - 112).

4.2 Vzdělávání manažerů

Jde o formu dalšího vzdělávání pro specifickou skupinu pracovníků, která může rozhodujícím způsobem ovlivnit úroveň, konkurenceschopnost a rozvoj firmy. Pojem manažer je mnohoznačný (od mistra až k prezidentovi společnosti). Liší se vzdělávání manažerů na nejnižší úrovni, manažerů střední úrovně a manažerů vrcholové úrovně (top manažerů).

Vzdělávání manažerů lze třídit i podle následujících kritérií:

- vzdělávání v závislosti na profesní kompetenci – v závislosti na postavení v hierarchii organizace,
- vzdělávání v závislosti na podnikovém rozvoji – vzdělávání manažerů je často vzhledem k jeho nákladnosti součástí plánované kariérové dráhy postavené na podnikových potřebách vzdělávání v závislosti na rozvoji poznání v oblasti organizace a řízení – management jako vědní disciplína se mění stejně rychle jako ostatní obory vědy a techniky, reaguje na změny na světových i národních trzích i na trhu práce (Palán, 2002, s. 238).

Manažeři se učí řídit tým, že řídí pod vedením dobrého manažera. Důraz by měl být kladen na vzdělávání při výkonu práce, plánované zážitky, koučování nebo pověření úkolem. To lze doplnit, ale nikdy nahradit.

Vzdělávací kurzy pro manažery a vedoucí týmů mohou poskytnout: koncentrované znalosti, příležitost získat nové dovednosti nebo rozvíjet a uplatňovat existující dovednosti, rámec pro analyzování dosavadních zkušeností, možnost přemýšlet o lepším využívání některých postupů v budoucnosti, prostředky, jak akceptovat nové myšlenky a změnit postoje pomocí skupinových aktivit, které běžně na pracovišti neexistují (Armstrong, 1999, s. 547).

4.3 Strategie rozvoje manažerů

Strategie rozvoje manažerů se týká toho, co organizace zamýšlí udělat pro svou budoucí potřebu manažerů vyplývající z podnikových plánů.

Hlavní činnosti tohoto procesu se dají rozčlenit do čtyř skupin:

- vědomí nezbytnosti rozvoje manažerů a angažování se v něm,
- prověření současného stavu rozvoje manažerů,
- provádění rozvoje manažerů,
- zdokonalování rozvoje manažerů (Armstrong, 1999, s. 563).

Je nezbytné propojit prvky strategie rozvoje manažerů do integrovanějšího celku.

4.3.1 Metody manažerské přípravy

Efektivitu manažerské přípravy a vzdělávání ovlivňují metody, které jsou při nich používány. V praxi jsou při manažerském vzdělávání používány dvě skupiny metod:

- Metody používané ke školení na pracovišti (ON - THE - JOB) - tj. metody používané na konkrétním pracovním místě a při výkonu práce:
 - Instruktaž - krátkodobé zapracování nového zaměstnance zkušenějším pracovníkem.
 - Coaching - dlouhodobý proces, při kterém vzniká oboustranná spolupráce mezi koučem a školeným. Vedle vysvětlování zahrnuje i sdělování připomínek a periodickou kontrolu ze strany bezprostředního nadřízeného.

- Mentoring - obdoba coachingu. Školený si ale vybírá svého rádce (mentora).
 - Counselling - časově náročná metoda, při které se pracovník vyjadřuje ke všem problémům své práce a předkládá vlastní návrhy řešení.
 - Asistování - školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému manažerovi.
 - Metoda pověření úkolem - školený pracovník musí splnit určitý úkol, má vytvořeny podmínky a přiděleny potřebné kompetence.
 - Rotace práce - školený pracovník je postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech a na různých pracovních místech podniku.
 - Pracovní porady jako školící metody - účastníci se během nich seznamují s problémy a úkoly celého podniku.
- *Metody používané ke školení mimo pracoviště (OFF - THE - JOB) - tj. metody, které jsou zaměřeny na rozvoj znalostí a sociálních vlastností manažerů:*
 - Metoda klasické přednášky - metoda, která se používá ke sdělení uceleného souboru informací širší skupině manažerů.
 - Metoda přednášky s diskusí - do předchozí metody je začleněn diskusní prvek.
 - Seminář - během semináře jsou účastníky prezentovány referáty, jejichž témata jim byla před seminářem přidělena.
 - Diskusní metody - výuka se mění ve výukový rozhovor, který je podněcován, rozvíjen a usměrňován lektorem.

- Případové studie - v rámci výuky je nastolena problémová situace z řídicí oblasti. Účastník se při jejím rozboru učí jednotlivým řešením dané situace.
- Inscenační metody - mají stejný základ jako případové studie; k učení však dochází při samotném hraní rolí.
- Manažerské hry - komplexní metoda nácviku řešení řídicích a rozhodovacích problémů.
- Výcvik kreativity - učí manažery schopnosti přijímat nové poznatky a tvořivě je v praxi využívat.
- Projektová metoda - je považována za ideální zakončení studia manažera. Manažer je pověřen písemným řešením určitého problému (Mužík, 2000, s. 41 - 44).

V současné době, kdy je na všechny společnosti vyvíjen neustálý tlak na zvyšování výkonnosti, zefektivňování jednotlivých procesů a činností při zachování či dokonce snížení nákladů, je více než zřejmé, že stále větší roli bude hrát lidský faktor a jeho potenciál.

Společnosti v České republice si uvědomují, že rozvoj zaměstnanců je v současnosti klíčovým faktorem pro jejich konkurenceschopnost a ekonomický úspěch. Téměř 94 % dotazovaných společností má vyčleněn rozpočet na školení, což je jeden z významných indikátorů zájmu vedení společnosti o rozvoj zaměstnanců. Vyplývá to ze studie „Školení a rozvoj v České republice v roce 2001“, která byla zpracována oddělením Poradenství pro lidské zdroje společnosti PricewaterhouseCoopers ve spolupráci s Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů, Univerzitou v Leicestru a Institutem

personalistiky a rozvoje (Velká Británie) (HR PwC Bulletin, 2002, č. 2, Výběr, 4.2.2002).

Vzdělávání zvyšuje výkon firmy. Chování manažerů zabývajících se vzděláváním nesmírně ovlivňuje přístup celé společnosti ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Pro zvyšování výkonnosti je možné ovlivnit externí faktory, ale efektivnější bývá odstranit vnitřní bariéry. Externí faktory navíc někdy nelze změnit, zato sami sebe změnit můžeme. To představuje naději pro řízení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve firmách.

Vzdělávání a rozvoj ovšem musí jít ruku v ruce společně s dalšími činnostmi, jako jsou hodnocení, motivace, odměňování, řízení kariéry, plány nástupnictví, stabilizace zaměstnanců a mnoho dalších.

Důležitou roli zde hraje propojení a každodenní komunikace mezi všemi úrovněmi managementu a zaměstnanci. Poté se může do určité míry eliminovat možnost neposílení potenciálu, který se bezpochyby v zaměstnancích skrývá.

Při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se vychází z plánů nástupnictví a řízení kariéry. Plány nástupnictví se týkají zejména manažerských pozic. Plánování nástupnictví by mělo zajistit bezproblémové pokračování chodu středisek a v důsledku i celé společnosti. Společnost si tímto způsobem k sobě váže klíčové a talentované pracovníky, vytváří v nich větší pocit sounáležitosti a loajality ke společnosti. Postup v rámci společnosti je pro mnohé pracovníky důležitou odměnou a uznáním, že si jej společnost váží. Pro zaměstnavatele to znamená přínos po stránce stabilizační i finanční (nevynakládá prostředky na vyhledávání nových zaměstnanců - inzerce, assessment centra, personální agentury).

5 TALENT MANAGEMENT

Talent management (znám také jako Human Capital Management - řízení lidského kapitálu) se vztahuje k procesu vývoje a integrace nových zaměstnanců, rozvoji a udržení současných pracovníků a přilákání vysoce kvalifikovaných pracovníků do firem.

Jako talent bývá označován pracovník, jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky přesahuje standard.

Talent management je proces, který se objevil v 90. letech 20. století a pokračuje, jak si stále více společností uvědomuje, že jejich talentovaní a schopní zaměstnanci řídí jejich obchodní úspěch. Společnosti, které uvedly do praxe talent management, tak učinily, aby řešily problém zaměstnanecké stability. Potíží mnoha organizací je vynakládání obrovského úsilí k přilákání zaměstnanců do svých firem, ale poté tráví málo času udržením a rozvojem talentů. Talent management musí být zapracován do obchodní strategie a prováděn v denních procesech ve společnosti jako celku, nemůže být ponechán pouze na oddělení lidských zdrojů s cílem přilákat a udržet si zaměstnance: musí být praktikován na všech úrovních organizace. Obchodní strategie musí zahrnovat odpovědnost liniových vedoucích k rozvoji schopností jejich bezprostředních podřízených.

Firmy, které se zaměřují na rozvíjení svých talentů, integrují plány a procesy, sledují a řídí své talentované zaměstnance, včetně získávání a náboru kvalifikovaných uchazečů z konkurenčního prostředí, stanovují a vymezují konkurenceschopné mzdy, určují příležitosti pro vzdělávání a rozvoj v rámci stabilizačních programů.

Faktory, které přitahují talenty a odlišují úspěšné firmy od těch méně úspěšných. Jedná se o *značku, příležitost, cíl a kulturu* (Moderní řízení, 2009, č. 4, s. 20).

Značka společnosti a s ní spojená osobní pracovní kariéra je brána jako osobní postup. Pokud je ještě značka spojena s inspirujícím vedením, budí v zaměstnanci snaha budovat dobrý obraz této společnosti.

Příležitost je dána náročností práce, novými úkoly, dobrým platem, ale měla by vést k vyšším pozicím. Může však jít i o posuny vertikální, pokud je zaměstnanec spokojen s novými výzvami.

Cíl úkolu společnosti by měl být jasný, srozumitelný a definovaný, aby zaměstnanec věděl, co se od něj požaduje.

Firemní kultura má více rolí. Firemní kultura musí být spojena se značkou, zaměstnanci by měli být odměňováni za zásluhy; zaměstnanci chtějí být oceňováni za osobní úspěch, tudíž by se jim uznání mělo dostat; kultura firmy se musí skutečně na talenty soustředit.

Talenty si firma udrží jedině dodržováním slibů a dohod, které si společně dali a stanovili.

Cílem talent managementu je získat a udržet si schopné pracovníky za pomoci výběru, zaškolení a orientace, odborného výcviku, profesionální a manažerské přípravy, stáží a vysílání do zahraničí a v neposlední řadě osobního rozvoje a řízení výkonu (Moderní řízení, 2009, č. 4, s. 23 - 24).

Talenty je nutné vybírat na všech pozičních úrovních ve společnostech, vypracovat systém hodnoty zaměstnanců pro společnost, umožnit rotaci talentům, aby získali více znalostí a informací.

Za současných ekonomických podmínek mnohé podniky mají pocit, že je třeba snižovat náklady na personální činnosti. Je tedy nastoleno ideální prostředí pro vytvoření systému talent managementu ve firmách a tím docílit optimalizace výkonu každého zaměstnance ve firmě.

6 SPOLEČNOST AUSTRIA HOTELS INTERNATIONAL

Společnost byla založena v roce 1955 jako Austria Hotels International (dále AHI) skládající se ze tří hotelů, Hotel Kummer a Hotel Prinz Eugen ve Vídni a Hotel Daniel v Grazu.

Ve stejném roce AHI získala podíl v Hofburg Kongresszentrum & Redoutensäle Wien GmbH a v cestovní agentuře Creative Tours GmbH. To bylo ryze strategické rozhodnutí a záruka rovnající se prosperující spolupráci pro všechny partnery.

Začátkem dubna 1972 se společnost rozšířila o Hotel de France, který reprezentuje společnost pětihvězdičkovou „vlajkovou lodí“ umístěnou na proslulé Ringstrasse ve Vídni.

V roce 1993 AHI koupila a otevřela Grandhotel Bohemia (dále GH Bohemia) v Praze a poprvé se rozšířila na cizí trh.

V roce 1997 se připojily Hotel Burgenland v Eisenstadtu a Grandhotel Brno (dále GH Brno) v Brně. Ty založily skupinu, která pokryla rozvoj trhu v tamních regionech.

V roce 1999 byl koupen hotel Holiday Inn v Praze, který byl v roce 2001 přejmenován na CROWNE PLAZA® PRAGUE (dále CPP).

Všechny z tyto hotely prošly generální opravou, aby vyhověly standardním službám a kvalitě AHI, která má dobrou reputaci po celém světě.

Dnes nabízí AHI 14 hotelů ve Vídni, v Badenu blízko Vídně, v Eisenstadtu, Praze a Brně s celkovou kapacitou 1.568 pokojů/3.000 lůžek a přibližně 750 zaměstnanci.

Vzhledem k důležitosti oddělení lidských zdrojů a stavu na tomto oddělení i míře fluktuace, které se v hotelech řetězce Austria Hotels International na území České republiky (dále AHI ČR) vyskytovala v posledních letech, je tato práce věnována problematice stabilizace pracovníků.

V rozmezí let 2002 až 2007 se na pozici Regionálního manažera lidských zdrojů (zároveň také Manažera vzdělávání a rozvoje) u tohoto hotelového řetězce vystříдалo 5 osob. Po nějaký čas bylo oddělení lidských zdrojů bez vedoucího pracovníka úplně. I tato situace velmi přispěla k roztržitosti a mnohdy úplnému zániku personálních činností a v neposlední řadě ke zvýšené míře nestability pracovníků ve zmíněné společnosti.

Autorka si kladla za cíl nejprve zmapovat situaci pomocí informací týkajících se míry fluktuace a stability v příslušných hotelech, provést audit spokojenosti pracovníků a poznat jejich názory, ale též uskutečnit revizi personálních činností, zejména odměňování a vzdělávání v hotelech řetězce AHI ČR.

Tato práce uvádí možnosti a doporučení, jak dále postupovat při stabilizaci pracovníků společnosti AHI ČR. To bylo možné učinit jen se souhlasem AHI ČR a vedení hotelů CPP, GH Bohemia a GH Brno: autorka získala a zpracovala data zmíněné společnosti a podílela se na jednotlivých fázích změn personálních činností. Ty jsou směrodatné pro všechny tři hotely společnosti AHI ČR.

Nejvíce pozornosti se dostalo hotelu CPP, a to pro počet jeho zaměstnanců (114) a specifické postavení, neboť patří do dvou hotelových řetězců.

6.1 Hotel Crowne Plaza Prague

Společnost AHI v roce 1999 zakoupila tehdy ještě hotel Holiday Inn v Praze, který byl poté v roce 2001 přejmenován na CROWNE PLAZA® PRAGUE.

Hotel CPP spadá hned do dvou řetězců. Je vlastněn společností AHI, která ho na základě franchisové smlouvy se společností IHG provozuje. Management hotelu se tak dostává do situace, kdy musí vycházet ze standardů dvou společností (AHI a IHG), které se sice často překrývají, ale v mnoha bodech také liší. To s sebou nese v konečném důsledku i vysoké nároky na zaměstnance.

Ve světě je značka Crowne Plaza dosti známá a na této skutečnosti se dá velmi dobře stavět i v rámci personálního marketingu, i když je dobré postavení hotelového řetězce AHI patrnější spíše na evropském trhu.

Hotel CPP by měl více používat své logo při inzerci a věnovat se průběžně propagaci na středních školách, zejména zaměřujících se na hotelnictví a stravování. Nemělo by docházet ani k opomíjení spolupráce s vysokými školami. Velkou chybou je nepořádat exkurze po hotelech pro potenciální zájemce, zejména studenty a učně středních škol, ale zapomínat by se nemělo ani na vysokoškolské studenty. Manažer oddělení lidských zdrojů by měl propagovat hotely (značky) na akcích typu Career Days, kdy je možné společnost představit velkému počtu osob. Společnost se musí zamyslet nad strategií, kterou v tomto případě zvolí. Veškeré zmíněné aktivity jsou doporučením v rámci zlepšení informovanosti nejen o hotelu CPP, ale také GH Bohemia a GH Brno v rámci personálního marketingu společnosti na trhu.

Vytvoří se tak povědomí o hotelech a oslovování uchazečů o zaměstnání se zjednoduší.

6.2 Strategie hotelu Crowne Plaza Prague

Z důkladného zkoumání situace v hotelu CPP vyplynul závěr, že neexistuje ucelená strategie hotelu, ani ta personální. Protože hotel jako celek ani jeho jednotlivá střediska nemají stanovenou strategii a hlavní cíle svého zaměření, autorka je níže formou doporučení formuluje.

Tento první krok byl důležitý z hlediska možnosti priorizovat personální činnosti. V Příloze B lze najít charakteristiky klíčových úseků hotelu, které posloužily při sestavování dokumentu o strategii hotelu, jež byla aplikována na všechny tři hotely AHI ČR.

Vlastní text dokumentu zní:

Management hotelu CROWNE PLAZA PRAGUE, má odpovědnost plnit očekávání od:

- vlastníka = Austria Hotels International,
- interních a externích zákazníků,
- našich zaměstnanců.

Tato očekávání se především týkají:

- absolutní spokojenosti hosta , co se týče produktu a nabízených služeb,
- vysokých hygienických standardů ve všech prostorách hotelu,
- jednotlivých hotelových středisek jakožto profitujících center,
- tréninku a rozvoje vysoce motivovaných zaměstnanců.

Cílem managementu tohoto hotelu je:

- Proměna průměrného skupinového hotelu v moderní hotelový resort (tzv. City Resort) s hlavní koncentrací na Convention – kongresy, semináře, banketové akce.
- Zlepšit uznání na lokálním a mezinárodním trhu tím, že poskytneme zákazníkovi maximální servis a spokojenost a vytvoříme tak nejlepší čtyřhvězdičkový hotel ve městě.
- Spokojený host = vracející se host!
- Vedení hotelu si přeje zaměstnaneckou stabilitu a potřebuje k tomu ochotu zaměstnanců sloužit prioritně hostovi, protože pro něj jsou zaměstnanci tady a z finančních prostředků, které s sebou přináší, žije a funguje hotel jako společnost a jsou v konečném důsledku odměňováni i jeho zaměstnanci.
- Úcta, pohostinnost a přívětivost spojená s denním úsměvem nejen vůči hostovi, ale i k sobě samým jsou základem úspěchu.
- Heslem zaměstnanců je: „Jsme jeden hotelový tým a měli bychom mít jeden cíl.“ S podporou a přičiněním nás všech můžeme uspět.

Jak toho lze dosáhnout?

- aktivním vedením a efektivním managementem na všech stupních,
- pozitivním přístupem a entusiasmem každého ze zaměstnanců,
- týmovým duchem a účinnou spoluprací na všech stupních,
- participativním přístupem jak ze strany vedoucích pracovníků, tak i řadových pracovníků,
- zodpovědným přístupem a tréninkem každého ze zaměstnanců.

Strategie se dotýká jednotlivých středisek, a to:

Stravovacího úseku

Cílem je vytvořit dobře fungující stravovací úsek zaměřený na vysokou návratnost zákazníků a vysoké uznání na trhu, který bude nejziskovějším oddělením v rámci společnosti díky:

- vysoce motivovaným, spokojeným a profesionálním zaměstnancům, kteří jsou velmi dobře vyškoleni,
- vysoce kvalitním produktům v oblasti nabídky jídla a nápojů,
- vytvořené atmosféře, která v sobě slučuje obchodní i odlehčené přístupy,
- účinnému systému řízení nákladů a maximálním prodejním aktivitám i zvýšení prodejů,
- vysoké úrovni hygienických standardů v zákaznické části i v zázemí.

Oddělení pokojských

Cílem je dosáhnout zařazení mezi 3 nejlepší hotely podle hodnocení Guest Satisfaction Tracking System (dále jen GSTS = systém sledování spokojenosti hosta) s ohledem na vysoké hygienické standardy, čistotu a udržovanost všech hotelových prostor prostřednictvím:

- profesionálních, pozorných, motivovaných a vyškolených zaměstnanců, kteří zajišťují služby pro zákazníky na pokojích a ve společných prostorách,
- vysoce kvalitních a cenově výhodných produktů z oblasti vybavení pro hosty, prádla a doplňků,

- účinného systému řízení nákladů v oblasti využívání a uskladňování jednotlivých položek a čerpání služeb,
- vytváření vědomě šetrného přístupu k životnímu prostředí,
- účinné vnitřní komunikace mezi odděleními a spolupráce s dodavatelskými společnostmi,
- kreativních, standardizovaných zařízení pokojů, dekorací a designu.

Recepce a halových služeb

Cílem je vytvořit působivý, vysoce kvalitní dojem „od A do Z“ s ohledem na veškeré druhy služeb zákazníkům a informace poskytované na recepci pomocí:

- přátelských, profesionálních, kompetentních a pozorných zaměstnanců zaměřených na potřeby hostů,
- účinné vnitřní komunikace a spolupráce mezi odděleními,
- bezproblémových, rychlých a přesně standardizovaných postupů přihlášením (check-in) počínaje a odhlášením hostů z hotelu konče (check-out),
- uživatelsky přívětivého, korektního, správně fungujícího a optimalizovaného využívání dat a jejich řízení,
- účinného auditového systému a maximálních prodejních aktivit.

Technického oddělení

Cílem je vytvoření velmi dobře udržovaného hotelu a technického zázemí s bezproblémovým provozem, účinně vynaloženými náklady a s nejvyšší zabezpečenou kvalitou, a to díky:

- profesionálním, skvěle vyškoleným a iniciativním zaměstnancům,
- pečlivému a správnému využívání technických zdrojů,
- údržbě, implementaci a obnovování moderních technologií,
které šetří náklady,
- časově a nákladově efektivním pracovním procesům s nejlepšími
možnými výsledky,
- účinné vnitřní komunikaci mezi odděleními a spolupráci
s dodavatelskými společnostmi.

Obchodního oddělení

Cílem je zvýšit obsazenost, průměrný index a doplňkové tržby hotelu a dosáhnout tak nejlepšího hodnocení v rámci nejbližší konkurence a stát se podle toho respektovaným hotelem na trhu pomocí:

- komunikativního, obchodnický schopného, rychle reagujícího a vysoce motivovaného týmu zaměřeného na výsledky,
- asertivních, kreativních a účinných obchodních aktivit,
- vhodného, inteligentního, správně cíleného a tvořivého řízení marketingu a public relations,
- vynikající znalosti marketingu a scénářů,
- průběžně aktualizovaného, moderního a optimalizovaného řízení příjmů a efektivního řízení nákladů.

Finančního oddělení

Cílem je dosáhnout hrubého provozního zisku (GOP – Gross Operating Profit) ve výši 40 % během příštího 1 ½ roku bez snížení kvality služeb zákazníkům a kvality produktů hotelu díky:

- efektivnímu, proaktivnímu, systematickému a optimalizovanému systému řízení nákladů ve všech oblastech,
- modernímu, průběžně obnovovanému a správně fungujícímu řízení IT a systémů,
- standardizovaným, přehledným zásadám a postupům v účetnictví,
- transparentním vztahům a subdodávkám spolupracujících institucí a společností,
- cenově výhodným, vysoce kvalitním a rychlým nákupům zboží,
- účinnému controllingu příjmů.

Oddělení lidských zdrojů

Cílem je vytvoření *stabilního*, vysoce motivovaného týmu profesionálních zaměstnanců. Týmu, jenž je respektován interně v rámci společnosti i na trhu pro svou vysokou výkonnost v oblasti poskytování kvalitních služeb zákazníkům a ziskovosti hotelu prostřednictvím:

- pečlivého výběru osobností s vysokým potenciálem,
- optimalizace osobních nákladů a nákladů na personál,
- *konkurenceschopných mezd a zaměstnaneckých výhod,*
- *příjemného a spravedlivého pracovního prostředí s vysokou úrovní smyslu pro týmovou práci a uznávání pracovních výkonů,*

- *efektivních, dobře organizovaných činností v oblasti hodnocení, školení a osobního rozvoje.*

Jak už bylo řečeno, cílem nejen oddělení lidských zdrojů je vytvoření a podpora stabilního týmu a prostředí pro zaměstnance hotelu. Důležitou roli hrají také vedoucí pracovníci, kteří mají na stabilizaci svých podřízených velký vliv, zejména z hlediska mezilidských vztahů a stylu řízení, což ovlivňuje také míru stabilizace pracovníků ve společnosti.

6.3 Základní informace o hotelech společnosti Austria Hotels International Česká republika

Hotel Crowne Plaza Prague je z hlediska počtu zaměstnanců největším hotelem ze všech tří hotelů společnosti AHI v ČR. Hotel CPP má 254 pokojů. Pro přehled vývoje počtu zaměstnanců je uvedena v příloze (Příloha C) tabulka, kde je zaznamenán vývoj počtu zaměstnanců od roku 2004 do dubna roku 2009. Zohledněn je průměrný fyzický počet zaměstnanců za příslušné roky. Nejvíce zaměstnanců bylo v hotelu CPP zaměstnáno v červnu roku 2004, a to 159, a nejméně v únoru a dubnu roku 2009, kdy se počet rovnal 114 zaměstnancům.

Míra fluktuace (Příloha C) v CPP v rozmezí let 2004 až duben 2009 byla největší v roce 2006, kdy se dostala na 74,56 %, a zároveň v tuto dobu byla nejnižší míra stability (61,4 %). Údaje za rok 2009, respektive k dubnu 2009, nejsou taktéž povzbudivé. V literatuře se uvádí, že fluktuace v rozmezí 5 - 7 % je doporučována, ale u CPP je za pouhé čtyři měsíce fluktuace na úrovni 14,68 %.

V ostatních dvou hotelech - GH Bohemia (78 pokojů/45 zaměstnanců k 30.4.2009) a GH Brno (105 pokojů/35 zaměstnanců k 30.4.2009) se míra fluktuace ve zmíněných letech (rok 2004 až duben 2009) drží pod 50 % vyjma roku 2007 u GH Bohemia. Nejnižší míru fluktuace vykazuje GH Brno.

Vliv na tento stav má jistě velikost hotelů, celkový počet zaměstnanců a stabilnější vedení, které je zajišťují generální ředitelé (GH Bohemia a GH Brno) délkou svého působení na uvedeném postu. V hotelovém odvětví je vždy vyšší míra fluktuace než u odvětví jiných. Ovšem v CPP je skutečně nutné brát v úvahu důvody odchodu zaměstnanců. Doporučení je velmi prosté: hovořit s odcházejícími pracovníky, tj. zaměřit se na výstupní rozhovory s pracovníky, které by měli vést jak vedoucí středisek, tak také manažer oddělení lidských zdrojů. Nutná je komunikace mezi vedoucími pracovníky a manažerem lidských zdrojů - sdílení informací a postupů vedoucích k možné nápravě. Touto formou se zaměstnavatel dozví mnoho užitečných informací a získá i podnětné impulzy, co se dá zlepšit. Nezbytná je příprava výstupního dotazníku. Ať již ho vyplní zaměstnanec sám nebo vedoucí pracovník či manažer oddělení lidských zdrojů, použijí otázky v něm uvedené při rozhovoru s odcházejícím pracovníkem. Výstupní dotazník byl již vytvořen a začal se během posledních dvou měsíců používat. Prozatím zjištěnými důvody odchodu zaměstnanců byla nízká mzda a možnost pracovat u jiné společnosti (jednalo se o tři zaměstnance). Je nutné na tyto argumenty reagovat, zejména v oblasti odměňování.

Věková struktura se za poslední dva roky v hotelech téměř nezměnila. V hotelu CPP je stále největší počet zaměstnanců ve skupině 20 - 29 let, hned poté následuje skupina 30 - 39 let. Nejnižší počet zaměstnanců se vyskytuje ve skupině 15 - 19 let a 60 - 65 let.

GH Bohemia i GH Brno mají nejpočetnější zastoupení zaměstnanců ve věkové skupině 30 - 39 let. Na druhém místě se u GH Bohemia objevuje věková skupina 20 - 29 let, oproti tomu u GH Brno je to skupina 50 - 59 let.

V Praze je větší pohyb pracovní síly i možností zaměstnání než na pracovnímu trhu v Brně. Je důležité se zaměřit na skupiny zastoupené největším počtem zaměstnanců. Přizpůsobit těmto skupinám také benefity, které společnost nabízí, neboť každá věková skupina má jiné preference. Nabídka benefitů by měla být vyvážená. Vedení společnosti AHI ČR se o to snažila při sestavování nabídky zaměstnaneckých výhod, která vešla v platnost v dubnu 2009.

Při porovnání *vzdělanostní struktury* lze konstatovat, že nejvíce zaměstnanců ve všech třech hotelech má střední odborné vzdělání, a to ve formě vyučení nebo úplného středního odborného vzdělání ukončeného maturitní zkouškou. Vysokoškolské vzdělání je zastoupeno minimálně.

Všechny tyto faktory mají svou nezastupitelnou roli při zohledňování plánu stabilizace pracovníků. Každá věková i vzdělanostní skupina má jiné osobní i profesní priority, které je nutné brát v potaz při sestavování strategie, jak si udržet kvalitní a talentované pracovníky.

Z důvodu lepšího poznání názorů zaměstnanců bylo nutné učinit vnitřní audit spokojenosti zaměstnanců. Došlo zároveň ke zjištění míry identifikace s firmou, atmosféry ve firmě, úrovně spokojenosti zaměstnanců v oblasti naplňování osobních potřeb, přehledu o úrovni a efektivitě vnitrofiremní komunikace, posouzení situace ve firmě v oblasti profesních cílů a potřeb; zároveň se analyzovaly rozvojové potřeby, komunikace ve firmě a současné

vztahy firmy k okolnímu světu, možnost lépe se podílet na upevňování firemní kultury a v neposlední řadě podklady pro práci na stabilizaci zaměstnanců.

Z pohledu manažera lidských zdrojů šlo o přehled personálních činností, na které je nutné se zaměřit z hlediska důležitosti. Autorka společně s vedením hotelů a společností Argo d.t., spol. s.r.o. sestavila soubor otázek, které byly v dotazníku auditu spokojenosti a očekávání zaměstnanců hotelů použity.

6.4 Audit spokojenosti a očekávání zaměstnanců hotelového řetězce Austria Hotels International Česká republika

V nedávné době byl proveden audit spokojenosti a očekávání zaměstnanců hotelového řetězce AHI ČR. Vedení společnosti se rozhodlo poskytnout prostor zaměstnancům a dát jim příležitost vyjádřit vlastní názory, návrhy a požadavky, získat pocit sounáležitosti se společností, vyjevit vlastní cíle a plány v oblasti individuálního profesního rozvoje, uvědomit si význam a důležitost vlastní role v organizaci. Zároveň připoměla zaměstnancům spoluodpovědnost za vlastní spokojenost, rozvoj a kvalitu práce a snažila se upevnit u zaměstnanců vědomí, že „firma má o mne zájem“.

Do projektu byly zařazeny následující hotely:

- Crowne Plaza Prague,
- Grandhotel Bohemia,
- Grandhotel Brno.

Celkem bylo osloveno 155 zaměstnanců, dotazník vyplnilo celkem 74 zaměstnanců. Tato čísla jsou brána jako součty ze všech tří hotelů.

Výsledky průzkumu posloužily jako zdroj informací o stávající úrovni spokojenosti a očekávání zaměstnanců jednotlivých hotelů pro potřeby managementu společnosti.

Metoda použitá při auditu spokojenosti a očekávání zaměstnanců hotelového řetězce AHI ČR

Použitá metoda byla zaměřena na optimální dodržení následujících kritérií: maximální vypovídající hodnota odpovědí, optimální zisk různých druhů informací, srozumitelný náhled na zkoumané oblasti, anonymita jednotlivých respondentů.

Dotazník obsahoval 38 otázek (Příloha D) a zpracovala jej vzdělávací a poradenská společnost Argo d.t., spol. s r.o. Všechny individuální odpovědi, získané z dotazníků, jsou považovány za přísně důvěrné a vyplněné dotazníky zůstávají archivovány v sídle společnosti Argo d.t., spol. s r.o.

Na základě výstupů z průzkumu byla zpracována za každý hotel samostatná závěrečná zpráva, určená pro management hotelů sítě AHI v České republice.

Závěrečná zpráva obsahuje:

- zhodnocení výsledků v rámci celého hotelu včetně podílu účasti zaměstnanců,
- zhodnocení výsledků dle jednotlivých úseků včetně podílu účasti pracovníků daných úseků,
- všechny odpovědi na všechny otázky v systému tabulek s několika typy hodnotících škál s vyčíslením počtu respondentů u jednotlivých odpovědích.

Společná témata, objevující se napříč všemi úseky:

- *nespokojenost s finančním ohodnocením,*
- *motivátory z oblasti mimofinanční stimulace (přátelské vztahy, spolupráce, rozvoj, uznání, stabilita zaměstnání),*
- *zájem o další profesní rozvoj a vzdělávání,*
- nejasnost strategických cílů společnosti,
- absence kontaktu s vedením společnosti,
- nespokojenost s pracovním zázemím,
- spokojenost se vztahy s přímým nadřízeným.

Vybrané otázky a odpovědi týkající se odměňování, vzdělávání a profesního růstu vyskytující se v dotazníku

Na otázku „Jaký způsob ocenění kvality vaší práce vám vyhovuje?“ se nejčastější odpověď týkala odměňování - mimořádné finanční odměny. Na druhém místě stojí osobní pochvala od nadřízeného, následuje příslib kariérního postupu a na posledním místě je veřejná pochvala.

Mezi jiné navrhované způsoby ocenění kvality práce uvedli dva respondenti následující odpovědi: za poslední dobu neexistuje u této společnosti žádný způsob ocenění práce, a to ani děkuji, mimořádná finanční odměna bohužel není nikdy.

Otázka „Jaké konkrétní zlepšení byste uvítali? (např. větší šatnu, lepší vybavení kanceláře, apod.)“ byla ze strany zaměstnanců zodpovězena takto:

- pracovníci recepce by uvítali zlepšení stavu v šatnách a lepší stravování v zaměstnanecké jídelně,
- pracovníci stravovacího úseku zmiňovali lepší stravování v zaměstnanecké jídelně, z hlediska svých pracovišť pak nové lednice na víno, odpovídající zázemí a nové nádobí, větší pořádek v šatnách a jejich lepší vybavení,
- pracovnice střediska pokojských se zaměřovaly zejména na šatny, kde by měly rády více židlí a přepážky ve sprchách; přivítaly by větší výběr jídel v zaměstnanecké jídelně,
- pracovníci kuchyně navrhovali lepší vybavení svého střediska a taktéž lepší prostředí ve svých šatnách.

Pracovníci jiných oddělení se k této otázce nevyjadřovali.

„Je vaše práce pravidelně hodnocena?“ Tato otázka se ve velké míře setkala s odpovědí *většinou ne* či *vůbec ne*. Na ni navazující otázka „Je vaše práce srozumitelně hodnocena?“ se taktéž svými odpověďmi dostávala na negativní stranu stupnice, neboť nejčastěji zaznívalo *občas* a *většinou ne*. Pracovníci se zároveň ve své práci cítí přetíženi a pocítují nepříznivé pracovní podmínky.

Kamenem úrazu se stala otázka „Své platové ohodnocení vnímám jako“, kdy plných 42 respondentů ze 74 odpovědělo *podprůměrné* a 17 zaměstnanců uvedlo *velmi nízké*.

Otázka směřující na získání odpovědí týkajících se oblasti vzdělávání a profesního růstu zněla: „Rozvíjení mých pracovních schopností a dovedností je pro mě“ Největší počet respondentů, a to 47 ze 74, odpovědělo *velmi důležité* a 22 respondentů odpovědělo *důležité*.

„Získávání nových znalostí v rámci mé profese je pro mě...“, tato otázka opět dosáhla vysokého počtu odpovědí - 44x zazněla odpověď *velmi důležité* a 27x *důležité*.

Na otázku „Mimofinanční odměny jsou pro mě...“ odpověděli respondenti 26x, že je tato forma odměny *důležitá*, a 17x *velmi důležitá* a *částečně důležitá*.

„Mít jistotu stabilního zaměstnání je pro mě ...“ - u této otázky se dosáhlo ze všech otázek nejvyššího počtu odpovědí. Jednalo se o nejvyšší hodnocení, 57 respondentů ze 74 odpovědělo *velmi důležité*.

Pracovníkům byla položena také otázka „Navrhněte, za co a jak byste chtěl/a být odměňován/a nad rámec pravidelné mzdy? (firemní akce, příspěvky na kulturu, odpočinek, sport, apod.)“

Odpovědi pracovníků z následujících středisek:

- pracovníci recepce uváděli: příspěvek na odpočinek (sauna, masáže, kadeřník) nebo alespoň děkuji; příspěvek na sport,
- pracovníci střediska stravovacího zmínili možnost zaměstnanecké slevy pro pobyt v jiných hotelech; proplácení přesčasů; navýšení mzdy; příspěvky na odpočinek a sport; příspěvek na kulturu; příplatky za dosažení nadprůměrných tržeb; stáže v jiných hotelech sítě; kurzy a školení v jejich oboru,
- pracovnice oddělení pokojských měly zájem o příspěvek na kulturu; příspěvek na odpočinek, relaxaci; prémie; proplácení přesčasů; odměnu za práci mimo rozsah povinností; firemní akce; zvýšení základní mzdy,

- pracovníci kuchyně uvádí mezi svými návrhy finanční odměny za mimořádný výkon a kvalitu práce; příspěvek na kulturu a sport; příspěvek na odpočinek, relaxaci; uvítali by firemní akce; odměny za práci mimo rozsah povinností; zvýšení základní mzdy a prémie,
- pracovníci technického úseku mají největší zájem o příspěvek na odpočinek, relaxaci; prémie; příspěvek na kulturu a sport,
- pracovníci finančního úseku vidí prostor pro důchodové připojištění; odměny za práci mimo rozsah povinností; prémie; příspěvek na kulturu,
- pracovníci obchodního úseku uvedli nejvíce požadavků, a to příspěvek na odpočinek, relaxaci; příspěvek na kulturu; příspěvek na ošacení; příspěvek na sport; firemní akce; proplácení přesčasů; prémie a příplatky za dosažení nadprůměrných tržeb.

Manažeři zmiňovali pouze finanční stránku - odměnu za práci mimo rozsah povinností a prémie.

V otázce „Uved'te svou představu o následném rozvoji vaší pracovní kariéry?“ se chtělo vedení společnosti dozvědět, jaké jsou plány zaměstnanců. Vyskytly se pouze tři odpovědi. Nejvíce respondentů (36) by chtělo setrvat v současné činnosti a na současném pracovišti, 30 respondentů by rádo rozvinulo specializaci a odbornost ve své profesi a funkčním zařazení a pouze 10 respondentů uvedlo postup na vyšší řídicí pozici ve své profesní oblasti.

Navazující otázka „Jaké další vzdělávání je pro vás důležité pro dosahování vašich profesních cílů? (označte libovolný počet možností)“ měla přinést podněty, na které oblasti a tréninky se především zaměřit. Na prvním místě byly jednoznačně jazykové kurzy, poté komunikace a jednání s lidmi,

odborné vzdělávání, manažerské dovednosti, stáže na jiném pracovišti; poslední místo patřilo obchodním dovednostem.

Jiné návrhy na další vzdělávání: práce v cizí zemi v hotelu naší sítě, exkurze.

Audit bylo nutné provést z mnoha důvodů. Šlo o zlepšení klimatu ve společnosti, neboť dlouhé roky o zaměstnance, jejich potřeby a přání nejevilo vedení zájem. To se odrazilo na vysoké míře fluktuace, nespokojenosti zaměstnanců, nedobrých vzájemných pracovních vztazích i celkové špatné vnitřní atmosféře společnosti. Nejkritičtější oblastí je odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod, ale i možnost vzdělávání a rozvoje.

Kapitola navazující se zabývá zmapováním současného stavu systému odměňování v hotelovém řetězci AHI ČR a možnostmi dalšího zlepšení.

6.5 Systém odměňování ve společnosti Austria Hotels International Česká republika

Mzdový systém ve společnosti AHI ČR vychází jak z práv a povinností daných Zákoníkem práce, tak ze Zákona o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.

Základem systému odměňování u společnosti AHI ČR je smluvní mzda, která vychází ze standardizovaných tabulek společnosti, kde jsou stanoveny minimální a maximální základní mzdy pro jednotlivé profese a platné jak pro muže tak ženy, aby nedocházelo k diskriminaci.

Vnitřním předpisem jsou taktéž zakotveny veškeré příplatky, které vychází ze Zákoníku práce – příplatek za práci ve svátek, příplatek za noční

práci, příplatek za práci o sobotách a nedělích, odměna za pracovní pohotovost, příplatek za zastupování, příplatek za zaškolování, mzda a náhradní volno za práci přesčas .

Nedílnou součástí systému odměňování je sociální program péče o zaměstnance, který byl následně po auditu spokojenosti zaměstnanců AHI ČR aktualizován a ve velké míře rozšířen dle požadavků zaměstnanců (i na základě informací o jejich věkové struktuře), ale stále se nabízí další možnosti.

6.5.1 Sociální program společnosti Austria Hotels International Česká republika

Oblast péče o zdraví zaměstnanců

- *Fitness centrum*

Každý zaměstnanec má možnost navštěvovat Fitness centrum v hotelu CPP, kde může využívat posilovnu za zvýhodněné vstupné.

- *Neodkladná zdravotní péče*

Zaměstnavatel garantuje všem zaměstnancům hotelu neodkladnou zdravotní péči při pracovních úrazech nebo náhlých případech v zaměstnání; podle možností zajistí, bude-li to stav zaměstnance vyžadovat, i pobyt v nemocnici.

Oblast vzdělávání

Zaměstnavatel se také zavazuje zajistit další odborné vzdělávání svých zaměstnanců formou tréninkových programů, které osobně zabezpečí. Podporuje i jazykové vzdělávání. V případě zájmu o zvýšení kvalifikace

a získání praktických zkušeností vysílá zaměstnavatel dle svého uvážení zaměstnance na zahraniční stáže (v rámci řetězce IHG a AHI u zaměstnanců CPP, pro zaměstnance hotelů GH Bohemia a GH Brno pouze do hotelů řetězce AHI).

Oblast stravování

- *Závodní stravování*

V zaměstnanecké jídelně je pro zaměstnance zajištěn oběd a večeře. Nárok na odběr stravy vzniká, pokud stanovená pracovní směna zasahuje do doby jejího vydávání. Po celých 24 hodin mají zaměstnanci možnost využít občerstvení – káva, čaj, nealkoholické nápoje. Závodní stravování i občerstvení je zdarma.

Oblast odpočinku - sportovní a kulturní akce

Každý rok se pravidelně konají následující společenské akce:

- letní party,
- vánoční večírek.

Uvedených společenských akcí se mohou zúčastnit zaměstnanci hotelu, kteří jsou v den pořádání akce v pracovním poměru. Akcí, u nichž je to výslovně uvedeno, se mohou zúčastnit i rodinní příslušníci.

Oblast výhod

- *Zaměstnanecký program* pro ubytování v ostatních *hotelech společnosti IHG* - zaměstnanec po třech měsících zaměstnání v hotelu může požádat o zaměstnaneckou cenu v případě ubytování v jiném

hotelu řetězce v rámci zaměstnaneckého benefičního programu (platí pouze pro zaměstnance hotelu CPP).

- Zaměstnanec může využít možnosti *ubytování v rámci skupiny AHI*, kdy má každý zaměstnanec, který je u společnosti déle než 6 měsíců, nárok na 3 noci ročně bezplatně a zároveň může čerpat služby stravovacího úseku s 50% slevou (snídaně, večeře, pokojová služba etc.). O schválení termínu pobytu je nutno požádat ředitele hotelu nebo manažera oddělení lidských zdrojů.

- *Stravovací služby*

Zaměstnanec může požádat o poskytnutí slevy na stravovací služby v hotelu u příležitosti osobních či rodinných oslav. Podmínkou je doba trvání pracovního poměru alespoň 6 měsíců. S přihlédnutím k provozním podmínkám a pracovním výsledkům příslušného zaměstnance poskytne zaměstnavatel slevu 50 % až 70% z ceny obvyklé. Sleva může být poskytnuta pouze na společenskou akci, které se zaměstnanec osobně účastní. Je nepřenosná na jiné osoby.

- *Uniforma a ošatné*

Jednotné pracovní oblečení - uniforma - je určeno pro zaměstnance recepce a halových služeb, stravovacího úseku, kuchyně a technického úseku a je zajištěno zaměstnavatelem.

- *Sleva na výrobky kuchyně*

Zaměstnanci si mohou vybrat z nabídky studené kuchyně i cukrárny za zaměstnanecké ceny.

- *Narození dítěte*

Kytice a blahopřání podepsané manažerem oddělení lidských zdrojů jsou zaslány podle situace na adresu nemocnice nebo bydliště. Je vyplácena částka ve výši 1.000,- Kč na zakoupení dárku pro novorozeně.

- *Svatba*

Kytice a blahopřání podepsané manažerem oddělení lidských zdrojů jsou zaslány na domácí adresu novomanželů; zároveň obdrží zaměstnanec/-kyně 1.000,- Kč v hotovosti.

- *Narozeniny*

Přání k narozeninám a láhev vína předá zaměstnanci osobně přímý vedoucí; při 50-tých a 60-tých narozeninách pak ředitel hotelu, manažer oddělení lidských zdrojů a přímý vedoucí předávají finanční dar (5.000,- Kč) a kytici.

- *Sleva na čištění oděvů*

Jsou zajištěny služby čistírny a prádelny pro čištění a praní pracovních oděvů zaměstnanců (uniformy jsou čištěny denně bezplatně, kostýmy a obleky manažerů a vedoucích středisek 2x měsíčně zdarma). Poskytuje se také sleva na služby čistírny pro čištění osobních oděvů zaměstnanců.

- *Parkování*

Dle možností zaměstnavatel zajistí parkování pro vozidla zaměstnanců, kteří přicházejí na směnu nebo z ní odcházejí v době, kdy nemohou použít veřejnou dopravu. Jsou poskytnuta a vyhrazena parkovací místa

v prostoru hotelového parkoviště pro zaměstnance. Měsíční poplatek za parkovací místo činí 300,- Kč a je zaměstnanci srážen ze mzdy.

- *Mytí aut*

Dle provozních možností je umožněno zaměstnancům mytí osobních automobilů za úhradu.

- *Náborový bonus*

Každý zaměstnanec, který doporučí nově nastupujícího zaměstnance, bude ohodnocen bonusem 1.000,- Kč, jestliže daný nový zaměstnanec setrvá v pracovním poměru déle než tři měsíce (zkušební doba).

- *Nejlepší zaměstnanec*

Jedenkrát měsíčně je vyhlášen zaměstnanec měsíce - jeden z přímého kontaktu s hostem a jeden z nepřímého kontaktu s hostem. Oba obdrží finanční odměnu ve výši 2.000,- Kč.

- *Pracovní jubilea*

Zaměstnanec je oceněn odznakem a lahví vína, pokud dovrší 5, 10, 15, 20, 25 nebo 30 let trvání nepřetržitého pracovního poměru u společnosti. V případě 25 a 30 let získává zaměstnanec poukázku do hotelu z řetězce IHG a AHI (v případě zaměstnanců CPP) nebo do hotelu z řetězce AHI (v případě zaměstnanců GH Bohemia a GH Brno) pro dvě osoby, na dvě noci se snídaní zdarma.

- *Odměny při životních jubileích, odchodu do důchodu*

Při dosažení 50 let a 60 let věku a při skončení pracovního poměru u příležitosti nabytí nároku na starobní nebo plný invalidní důchod

náleží zaměstnanci finanční odměna (5.000,- Kč). Přidělování je podmíněno následujícím kritériem - musí se jednat o nepřetržitý pracovní poměr u zaměstnavatele alespoň o délce jednoho roku.

- *Třináctý plat*

Nárok na třináctý plat mají všichni zaměstnanci, kteří jsou v příslušném kalendářním roce nepřetržitě v pracovním poměru nebo v pracovních poměrech bezprostředně na sebe navazujících po dobu nejméně pěti měsíců. Třináctý plat se vyplácí ve dvou splátkách. První splátka je splatná současně se zúčtováním mzdy za měsíc červen, druhá v zúčtování mzdy za měsíc listopad.

Stálým problémem zůstávají nízké základní mzdy. V dohledné době by mělo dojít ke zvýšení, aby byly konkurenceschopné zejména u pozic kuchař, cukrář a číšník. Stanovení mzdy není libovolné, nýbrž podléhá zákonům tržní ekonomiky. Existuje těsný vztah mezi výší mezd a zaměstnaností, tudíž je velmi důležité trvat na možnosti zvýšit základní smluvní mzdy při jednáních s vedením společnosti AHI.

Autorka postrádá složku osobního ohodnocení neboli bonusu, která by tvořila určité procento základní smluvní mzdy a byla vyplácena na základě pracovního výkonu zaměstnance v daném měsíci. Chybí jakýkoliv motivační přístup k lepšímu výkonu ze strany zaměstnanců.

U pracovníků obchodního oddělení schází odměňování formou provizí za uzavřené smlouvy a uskutečněné akce. Měl by být nastaven systém, v němž se budou - ať již na měsíční či čtvrtletní bázi - vyplácet provize u pracovníkům obchodního oddělení. Zvýší se tím snaha pracovníků vložit více energie do své práce, neboť se finančně budou podílet na svém zisku, příjmu.

Zároveň není nastaven systém odměn ve formě tipů u všech pracovníků stravovacího úseku. V tuto chvíli dostávají tipy pouze pracovníci restaurace, baru a pokojové služby. Ovšem na jejich příjmu a tipech se podílí také pracovníci kuchyně. Jde o vytvoření zásad a podmínek, za kterých z každého střediska stravovacího úseku (restaurace, baru a pokojové služby) bude část tipů odváděna pracovníkům kuchyně.

Sociální program společnosti AHI ČR je možné obohatit o penzijní a životní pojištění, které je ze strany zaměstnanců požadováno a pro zaměstnavatele představuje odečítanou položku. Také je možné zavést tzv. „narozeninový den“ - zaměstnanec by v den svých narozenin (v případě víkendu by tato možnost byla posunuta na nejbližší všední den) čerpal náhradní volno a mohl tak prožít den dle svých představ. Ani to není pro zaměstnavatele nákladná položka. Autorka však upozorňuje na nutnost konečného schválení návrhů vedením AHI ve Vídni, neboť bez souhlasu vlastníka není možné žádné výše navržené změny uskutečnit.

6.6 Situace vzdělávání zaměstnanců v Austria Hotels International Česká republika

Ve společnosti AHI ČR v tuto chvíli neexistuje ucelený systém vzdělávání ani potřebné dokumenty, jimiž se vedení, manažer oddělení lidských zdrojů a zároveň manažer vzdělávání a rozvoje může řídit. Vznikl tedy níže uvedený dokument, který vychází z teoretických podkladů a je určen pro potřeby společnosti AHI ČR pod názvem *Vzdělávání zaměstnanců, personální rezervy*. Účelem dokumentu je specifikovat systém vzdělávání zaměstnanců hotelového řetězce Austria Hotels International Česká republika

a vymezit pravidla pro výběr, přípravu a zařazení vhodných kandidátů do personálních rezerv manažerských pozic společnosti. Dokument se má stát stabilizačním nástrojem.

6.6.1 Koncepce a postupy v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků - obecně

Zákonem podnikání a úspěšnosti organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace zajišťují flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Vzdělávání a formování pracovních schopností je činnost, která výrazně zvyšuje výkonnost společnosti tím, že svým zaměstnancům umožňuje neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti.

Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou pověst společnosti, usnadňuje získávání pracovníků a přispívá ke snížení jejich fluktuace.

Dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností se řídí potřebami společnosti a musí být neustále v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje poskytování hotelových služeb.

Formování pracovních schopností v rámci vzdělávání zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (i pracovní) i vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy a postoje) - tedy celkovou motivaci pracovníka. Odrážejí se ve vztazích na pracovišti, ovlivňují procesy formování týmů, individuální a kolektivní pracovní výkon.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků ve společnosti je dobře organizované, systematické vzdělávání, které:

- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání,
- soustavně společnosti dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez obtížného vyhledávání na trhu práce,
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků,
- umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.

6.6.2 Profesní vzdělávání

Vzdělávání profesních skupin

Vzdělávání zaměstnanců probíhá zejména v těchto skupinách:

- Recepční - zaměstnanci recepce.
- Obchodní oddělení - zaměstnanci obchodního oddělení, rezervací.
- Kuchaři, cukráři - zaměstnanci výrobních středisek.
- Obsluha - zaměstnanci odbytových středisek.
- Pokojské, technici - zaměstnanci oddělení pokojských a technického oddělení.
- Střední management - vedoucí hotelových úseků a jejich zástupci.
- TOP management - ředitelé hotelů, odborní manažeři.
- Ostatní - účetní, pracovníci technického oddělení a IT, interní lektori.

Vzdělávací cyklus

Vzdělávací cyklus stávajícího zaměstnance společnosti zahrnuje:

- Odborné semináře organizované zpravidla dvakrát ročně, vedoucí k prohloubení profesních dovedností a znalostí, manažerských dovedností apod.
- Vzdělávací stáže směřující k získání nových praktických poznatků a zkušeností (viz vzdělávací stáže).
- Semináře určené pro kvalifikační rozvoj zaměstnance.

Vzdělávací cyklus nového zaměstnance společnosti zahrnuje:

- Řízený adaptační proces zakončený hodnotícím pohovorem.
- Odborné semináře vedoucí k prohloubení profesních dovedností a znalostí, manažerských dovedností apod.
- Vzdělávací stáže směřující k získání nových praktických poznatků a zkušeností (viz vzdělávací stáže).
- Semináře určené pro kvalifikační rozvoj zaměstnance.

Vzdělávání zaměstnanců všech hotelových středisek probíhá především formou předávání zkušeností, instruktáží a koučování od přímých nadřízených ve spolupráci s interními lektory společnosti (viz interní lektori).

Vzhledem k fluktuaci zaměstnanců a aktuální potřebě společnosti se vybraných kurzy cyklicky opakují.

Další tematické okruhy a navazující semináře jsou zařazovány dle aktuálnosti a potřeby společnosti.

6.6.3 Tematické zaměření a účel seminářů

Pro zaměstnance recepce probíhá školení na téma:

- Komunikace a jednání s hostem.
- Recepce jako obchodní místo.
- Znalost produktu.
- Stížnosti a jejich řešení a další školení dle aktuální potřeby.

Účelem těchto školení je zlepšení servisu poskytovaného hostům.

Semináře se zaměřením na obchodní a komunikační dovednosti pracovníků *obchodního oddělení a rezervací* probíhají na téma:

- Obchodní komunikace.
- Taktiky obchodního vyjednávání.
- Empatie, asertivita.
- Aktivní telemarketing.

Účelem těchto seminářů je zdokonalení obchodních dovedností pracovníků obchodního a rezervačního oddělení s důrazem na zlepšení firemní kultury ve vztahu k zákazníkovi a zvýšení prodejních aktivit jednotlivých oddělení.

Zpravidla dvakrát ročně probíhají semináře pro *kuchaře a cukráře* ve spolupráci s gastronomickými firmami a asociacemi. Jejich účelem je získání nových poznatků a kulinářských trendů v moderní gastronomii.

Pro zaměstnance odbytových středisek probíhá školení na téma:

- Komunikace a jednání s hostem.

- Znalost produktu.
- Stížnosti a jejich řešení.

Samostatným tématem jsou semináře „Nápojová kultura, základy servisu nápojů, barový lístek“ a mnoho dalších, zakončené zkouškou a certifikátem od České barmanské asociace. Účelem těchto seminářů je seznámenit se s novými trendy vývoje nápojové gastronomie ve světě, zvýšit standard práce všech pracovníků těchto středisek a zlepšit psychologii jednání s hostem.

Pro zaměstnance oddělení pokojských a technického oddělení probíhá školení na téma:

- Komunikace a jednání s hostem.
- Poskytování servisu.
- Stížnosti a jejich řešení.

Účelem těchto školení je zlepšení servisu poskytovaného hostům.

Pro střední management - vedoucí hotelových úseků a jejich zástupce probíhají zpravidla dvakrát ročně semináře na vybraná témata, jako např.:

- Manažerské dovednosti.
- Týmová práce.
- Komunikace.
- Podpora prodeje.
- Novinky a trendy v oboru.
- Zlepšení výkonů a dosahování dalšího rozvoje.

Účelem těchto seminářů je prohloubení a získání odborných a manažerských znalostí a dovedností, které slouží ke zlepšení poskytovaného servisu a manažerské práce.

Pro *vrcholový management* společnosti jsou organizovány semináře, které reagují na aktuální potřebu společnosti a resortu cestovního ruchu a vedou k prohloubení jejich „tvrdých a měkkých dovedností“. Jedná se zejména o semináře na téma manažerské dovednosti, komunikace, vedení lidí, koučování, budování týmu, ekonomika, legislativa a aktuální semináře vztahující se k Evropské unii apod.

6.6.4 Interní lektoři

Nedílnou součástí vzdělávacího systému společnosti je činnost vybraných interních lektorů z řad zaměstnanců společnosti.

Jsou využíváni pro potřeby interního školení v oblasti základního poskytování servisu dle standardů společnosti a pro vzdělávání konkrétních profesních skupin dle své odbornosti.

Zvýšená pozornost je věnována samotnému vzdělávání interních lektorů. Jsou školeni pro lektorskou činnost a přednostně vysíláni na semináře, které jim umožňují další profesní a odborný rozvoj.

6.6.5 Personální rezervy

Řídící dokument a titulem *Personální rezervy* slouží k vymezení pravidel pro výběr, přípravu a zařazení vhodných uchazečů do personálních rezerv manažerských pozic řetězce Austria Hotels International.

Takový systém výběru, přípravy a ustanovování personálních rezerv na manažerské pozice ve vertikální i horizontální úrovni řízení vytváří předpoklady pro racionální plánování a zajišťování potřeby kvalifikovaných manažerů z vlastních zdrojů společnosti.

Pro zaměstnance, který je schválen v rámci hodnocení pracovního výkonu jako personální rezerva společnosti, stanovuje ředitel hotelu ve spolupráci s manažerem oddělení lidských zdrojů společnosti program jeho osobního kvalifikačního rozvoje.

Teoretická příprava v programu osobního kvalifikačního rozvoje spočívá v odborných kurzech zaměřených na danou odbornost (stravování, obchod), manažerských kurzech společnosti (komunikace, time management, řízení porad), kurzech ve vybrané organizaci (např. Asociace hotelů a restaurací ČR) zaměřených na danou odbornost a ve studiu na odborné škole (např. SŠ, VŠ, MBA apod.).

Praktickou přípravou se rozumí stáž v jiném hotelu společnosti nebo v hotelu cizím (včetně zahraničních), rotace ve funkcích – tzv. „cross training“, asistování u zkušených manažerů, řešení konkrétních zadaných firemních úkolů, rétorický trénink.

Jazyková příprava je buď skupinová nebo individuální příprava ukončená zkouškou, eventuálně mezinárodně uznávanou zkouškou (Cambridge FCE, TOEFL apod.).

Ostatní příprava - sem spadají kurzy pro zefektivnění práce s výpočetní technikou zakončené zkouškou a certifikátem pro ověření počítačové gramotnosti ECDL; plnění speciálně zadaných úkolů, řízení nebo účast na

projektech s konkrétními termíny; zastávání pozic v čele dočasně stanovených pracovních týmů.

6.6.6 Jazykové vzdělávání

Výuka anglického a německého jazyka probíhá s ohledem na časovou a finanční efektivitu ve všech hotelech společnosti individuálně.

Účelem je zvyšování jazykové úrovně a profesní vybavenosti zaměstnanců společnosti v souvislosti s jejich pracovním zařízením.

6.6.7 Vzdělávací stáže a cross training

Vzdělávací stáže probíhají v hotelech celého řetězce Austria Hotels International.

Cílovou skupinou účastníků těchto stáží jsou především zaměstnanci z oboru kuchař, číšník, recepční, pokojská, pracovníci obchodního oddělení a managementu a personální rezervy společnosti.

Účelem vzdělávacích stáží je získání nových praktických poznatků a zkušeností u zaměstnanců nových i stávajících, které přispějí k prohloubení jejich profesních znalostí a dovedností.

Vzdělávací stáž zaměstnance je organizována ředitelem hotelu ve spolupráci s manažerem oddělení lidských zdrojů společnosti.

6.7 Personální rezervy společnosti - klíčoví pracovníci Austria Hotels International Česká republika

Řídící dokument *Personální rezervy* slouží k vymezení pravidel pro výběr, přípravu a zařazení vhodných uchazečů do personálních rezerv manažerských pozic řetězce AHI.

Dále uvedený systém výběru, přípravy a ustanovování personálních rezerv na manažerské pozice ve vertikální i horizontální úrovni řízení vytváří předpoklady pro racionální plánování a zajišťování potřeby kvalifikovaných manažerů z vlastních zdrojů společnosti.

Principy výběru, přípravy a ustavování personálních rezerv na manažerské pozice

Vybraní zaměstnanci, kteří jsou schopni a ochotni převzít náročnější pozice, mohou být v rámci závěrů pravidelného hodnocení pracovního výkonu navrhováni jako personální rezervy do kvalifikační přípravy na manažerskou pozici. V případě aktuální potřeby je možno provést hodnocení a následně zařazení pracovníka do personálních rezerv i mimo řádný termín (I. čtvrtletí příslušného roku).

Zařazení zaměstnance do personálních rezerv je podmíněno tím, že zaměstnanec dosahuje dlouhodobě kvalitních pracovních výsledků, má výrazné řídicí schopnosti, je perspektivně schopen a ochoten naplnit kvalifikační předpoklady pro příslušnou manažerskou pozici a převzít vyšší pracovní odpovědnost.

Zařazení zaměstnance do přípravy personálních rezerv pro pozice základního managementu schvaluje ředitel hotelu. Orientační členění manažerských pozic je uvedeno v Tabulce 2.

Personální rezervy jsou na příslušné manažerské pozice připravovány v rozsahu potřeby v dohledné době, např. předpokládaný odchod manažera, řešení neočekávaných personálních změn apod. Analýza a naplňování rezerv se provádí zásadně od nejvyšších pozic k nižším.

Každý zaměstnanec připravovaný na manažerskou pozici má zpracován a schválen program osobního kvalifikačního rozvoje. Kontrola programu je součástí pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Pro zaměstnance, který je navržen a schválen v rámci hodnocení pracovního výkonu jako personální rezerva společnosti, stanovuje ředitel hotelu ve spolupráci s manažerem oddělení lidských zdrojů společnosti plán jeho osobního kvalifikačního rozvoje. Průběh kvalifikační přípravy zaměstnance hodnotí ředitel hotelu v termínech pravidelného hodnocení pracovního výkonu. Má také právo kdykoliv zastavit přípravu kvalifikačního rozvoje zaměstnance za předpokladu, že neplní řádně své pracovní povinnosti nebo se aktivně nezúčastňuje přípravy v rámci kvalifikačního programu, resp. řádně neplní úkoly a závazky stanovené v programu.

Pokud zaměstnanec minimálně jeden rok úspěšně naplňuje program osobního kvalifikačního rozvoje a je v rámci hodnocení pracovního výkonu pozitivně klasifikován, má ředitel hotelu možnost zvýšit mu základní měsíční mzdu o 5 – 10% nad rámec obvyklého nárůstu pro příslušný rok.

Po splnění programu osobního kvalifikačního rozvoje zaměstnanec absolvuje závěrečné hodnocení za účasti ředitele hotelu. Výsledkem hodnocení musí být jednoznačné rozhodnutí, zda zaměstnanec je nebo zatím není připravenou personální rezervou na příslušnou manažerskou pozici. Po

ukončení přípravy a v době čekání na nabídku uvolněné manažerské pozice mu může být upravena základní měsíční mzda o 10 – 15%.

V případě, že personální rezerva připravená na příslušnou manažerskou linii dává záruku vyššího přínosu pro společnost než stávající manažer na dané pozici, dochází k výměně a stávajícímu manažerovi je nabídnuta jiná, odpovídající pozice v rámci společnosti.

Ve výjimečných případech, vyžaduje-li to zájem společnosti, může být zaměstnanec ustaven přímo do příslušné manažerské pozice ještě před ukončením programu osobního kvalifikačního rozvoje. V takovémto případě je zaměstnanec povinen se písemně zavázat, že program osobního kvalifikačního rozvoje do původně stanoveného termínu dokončí.

Manažeři odpovídají za to, že při obsazování uvolněných manažerských pozic budou přednostně využívány personální rezervy společnosti (výběrové řízení v rámci celé společnosti). V případě, že připravené personální rezervy nabízenou pozici odmítnou, může být tato obsazena jiným vhodným zaměstnancem společnosti. Pokud je výběrové řízení v rámci organizace neúspěšné, je vypsáno veřejné výběrové řízení.

Databáze personálních rezerv

Centrální databáze personálních rezerv je vedena manažerem oddělení lidských zdrojů ve společnosti. Databáze (přehled – tabulka) musí obsahovat minimálně tyto údaje:

- jméno, příjmení, titul,
- datum narození,
- aktuální pracovní pozici,

- datum vzniku pracovního poměru u společnosti,
- přehled odborné praxe,
- nejvyšší dosažené formální i neformální vzdělání,
- znalost cizích jazyků s údajem o dosažené úrovni,
- znalost práce s PC,
- speciální znalosti a dovednosti,
- CV, pracovní posudky, hodnocení a reference.

Databáze může obsahovat i další údaje podstatné pro rozvoj, profesní, kariérový a odborný růst.

Členění manažerských pozic

Níže uvedené členění manažerských pozic je jenom orientační a je určeno pouze pro potřeby tohoto dokumentu.

Tabulka 2: Členění manažerských pozic

<i>Vrcholový management</i>	<i>Střední management</i>	<i>Základní management</i>
General Manager	F&B Manager / Chef	Assistants
Resident Manager	FO Manager	Senior positions
Financial Manager	Exec. Housekeeper	Other Managers
HR Manager	Sales Manager/Banqueting Manager/Revenue	Others

	Manager	
Director of S&M	Accounting Manager	
	Chief Engineer	
	System Manager	

Tento dokument se zaměřuje na uchazeče o manažerské pozice, ale dá se z něj vycházet i při stanovení řadových zaměstnanců jako personálních rezerv na jinou pozici (ať již vertikálně nebo horizontálně). V obou případech hovoříme o udržení a rozvoji klíčových pracovníků neboli talentů.

7 ZÁVĚR

V oblasti lidských zdrojů došlo za posledních pár měsíců - a můžeme říci, že na celém světě - k posunu priorit. V loňském roce se jednalo především o získávání kvalifikovaných pracovníků, kdežto rok 2009 je ve znamení boje, někdy je dokonce používán termín války, o talenty. Talenty se myslí klíčoví pracovníci. Firmy o ně musí bojovat nejen z hlediska jejich získání, ale především jejich udržení. Jde o dlouhodobý proces stabilizace, který byl dlouho opomíjen nebo na něj společnosti nebraly dostatečný zřetel. V době recese musí firmy dobře zvážit, kdo je pro ně klíčovým pracovníkem, a zhodnotit dosavadní vynaložené prostředky na pracovníky. V této situaci to ovšem není jen o finančním hledisku, ale také o zvážení, kdo z pracovníků je vybaven souborem dovedností nezbytných pro udržení konkurenčního postavení na trhu.

V době recese mnoho společností snižuje počty kmenových pracovníků a nejedná se o počty malé. Zároveň se vyhýbají náboru nových zaměstnanců, pokud to není nezbytně nutné, aby se zachoval chod společnosti. Bohužel mnoho společností podcenilo první příznaky krize: nechaly si odejít své „klíčové zaměstnance“, jež v tuto dobu jen velmi těžce nahrazují. Zejména se to týká společností, které nemají silné finanční zázemí. Uchazeči o zaměstnání jsou nyní mnohem opatrnější a důsledněji si zjišťují i stav společnosti a její budoucí vyhlídky na trhu.

Stabilizace je nejen v době recese nesmírně závažným a aktuálním tématem. Toto poznání bylo důvodem, proč se stabilizaci věnovat i formou diplomové práce. Cílem bylo podívat se na stabilizaci pracovníků s ohledem na personální činnosti, protože ačkoli se většinou toto téma pojímá z hlediska

motivace pracovníků, pro autorku i z pohledu profesního byl důležitější náhled na personální činnosti, a to zejména na odměňování, vzdělávání, rozvoj a talent management, které se poté snažila převést z teoretické roviny do praktického využití ve prospěch společnosti Austria Hotels International Česká republika. Na základě této práce, jež byla prvním impulzem ke zkoumání problematiky stabilizace v Austria Hotels International Česká republika, vedení společnosti iniciovalo audit spokojenosti a očekávání zaměstnanců v hotelech Crowne Plaza Prague, Grandhotelu Bohemia a Grandhotelu Brno. Z auditu vzešlo několik desítek podnětů, které byly vzaty v úvahu při realizaci jednotlivých změn jak v oblasti odměňování, tak vzdělávání a rozvoje, ale i pohledu na talent management. Na popud autorky došlo k průzkumu současného stavu odměňování, vzdělávání a rozvoje. Následně byly vytvořeny postupy a dokumenty, které jednotlivé personální činnosti zpřehlednily a shrnuly danou problematiku do podoby vhodné k dlouhodobému praktickému využití. Nicméně si autorka uvědomuje, že se jedná o počáteční stadium, které musí být následováno velkým počtem navazujících aktivit (nábořem, adaptací, motivací a hodnocením pracovníků, na které se v této práci z důvodu daného rozsahu již nedostalo). Je také třeba vzít v úvahu, že existují těžko ovlivnitelné a předvídatelné faktory (např. vývoj na ekonomickém trhu, rozhodnutí majitelů společnosti), které mohou ovlivňovat výsledný efekt stabilizace.

Pro mnohé společnosti se novým poznatkem stává zjištění, že stabilizace se týká i procesů před vlastním získáním pracovníků. Společnosti nedbají na svůj personální marketing - obraz na veřejnosti, kterým se profilují. Tento přístup je krátkozraký a může uvrhnout mnohé společnosti do zapomnění nebo jim velmi ztížit jejich postavení na pracovním trhu.

Personální marketing hraje čím dál důležitější roli v problematice stabilizace. V době rychlé dostupnosti a sdílení informací je nutné využít veškeré možnosti moderních technologií. Zaměřit se na prezentaci své společnosti na sociálních sítích, které jsou hojně navštěvovány - existuje tak možnost oslovit značné množství uchazečů o zaměstnání.

Svou nezastupitelnou roli má i jiný druh komunikace, a to verbální. Ta bývá prostředkem zjištění velkého množství důležitých a potřebných informací pro zaměstnavatele. Z tohoto důvodu je dobré vést vedoucí pracovníky k otevřenému stylu komunikace s podřízenými a kolegy, neboť se tak velkou měrou podílejí na stabilizaci pracovníků.

Potřeby a požadavky pracovníků se mění, proto se musí zaměstnavatelé s výhledem na udržení kvalitních i klíčových pracovníků zaměřit na „work-life balance“ - výhody, které pracovníkům umožní zkombinovat pracovní a soukromý život (např. požadavky typu zkrácených pracovních úvazků nebo práce z domova vycházející ponejvíce od matek a otců na rodičovské dovolené).

Závěrem lze konstatovat, že v oblasti stabilizace můžeme stanovit tři zásadní náměty k úvaze pro každého zaměstnavatele: jaké kroky učinit při přípravě na stabilizaci, jaká kritéria stanovit pro výběr klíčových pracovníků a jakými způsoby si klíčové pracovníky udržet.

8 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BROŽ, I. Tomáš Baťa. *Marketing*, 2001, č. 1, s. 20.

Cafeteria Club. *Výhody – inspirací k motivaci*, 2003, říjen, s. 16.

CAMERON, R. E. 1996. *Stručné ekonomické dějiny světa*. Z angl. orig. přel. Vladimír Drábek. Praha: Victoria Publishing, 1996. 475 s. ISBN 80-85865-21-1.

CARSEN, J. A. 2005. *HR How-to: Employee Retention*, CCH Incorporated, 2005. 200 s. ISBN 0808008471, 9780808008477.

ČERVENÝ, M. Vzdělávání zvyšuje výkon firmy. *Kariéra Business – příloha Hospodářských novin*, 6. května 2002.

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., aj. 2007. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Jihlava: Nakladatelství ANAG, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7263-395-1.

DRUCKER, P. F. 1992. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, Profit a.s., 1992. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.

Globální závod o talenty. *Moderní řízení*, 2009, č. 4, s. 20; s. 23 – 24.

HR PwC Bulletin, 2002, č. 2, Výběr, 4. 2. 2002.

KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.

KOCIANOVÁ, R. 2004. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2004. 229 s. Edice celoživotního vzdělávání sv. 15. ISBN 80-86284-42-5.

KOLLÁRIK, T. 1986. *Spokojnosť v práci*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1986. 240 s. ISBN 74-029-8607.

KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 80-7261-033-3.

LEVERING, R., MOSKOWITZ, M. 1993. *The 100 Best Companies to Work for in America*. New York: Doubleday, 1993. 503 s. ISBN 0-452-27123-1.

MACHÁČEK, I. 2007. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 132 s. ISBN 80-7357-275-3.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

MUŽÍK, J. 2000. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.

Mzdová diferenciacie zaměstnanců v roce 2002. Praha: ČSÚ, 2003, kód 3111 – 3.

Nejčastější otázky české personalistiky: udržení klíčových lidí. *HRM*, 2008, č. 6, s. 39.

PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník : Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Akademie věd České republiky, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

Pět chyb v retenci zaměstnanců. *Moderní řízení*, 2009, č.4, s. 50.

PETROVÁ, H. Lidské zdroje nebo lidský kapitál. *Personál*, 2003, č. 2, s. 32; s. 33.

PHILLIPS, J. J., CONNELL, A. O. 2002. *Managing Employee Retention: Impact, Analysis, Solutions*. Butterworth-Heinemann, 2002. 353 s. ISBN 0750674849, 9780750674843.

„Salary and Benefits guide“ pro období 2007 – 2008 provedený společností Robert Half International. *Moderní řízení*, 2008, č. 4, s. 11.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

VAŠÁK, T. Co dělá z dobrých ty nejlepší. *Mladá fronta Dnes*, 2. dubna 2009, příloha Dnes zaměstnání.

VEČERNÍK, J. 2001. *Mzdová a příjmová diferenciacie v České republice v transformačním období*. 1.vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR 2001. 66 s. Edice Sociological Papers SP 01:5. ISBN 80-85950-55-3.

WÖHE, G. 1995. *Úvod do podnikového hospodářství*. Z něm. orig. přel. Jiří Dvořák. 1. čes. vyd. Praha: Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

Sbírka zákonů: č.1/1992 Sb., č. 143/1992 Sb., č. 469/2002 Sb., č. 567/2006 Sb.

Internetové zdroje :

Employee Retention Tips and Tools for Employee Retention, 2009. [online]. [cit. 15.6.2009, 13:05] Dostupné z URL:<http://humanresources.about.com/od/employeeRetention1/Employee_Retention_Tips_and_Tools_for_Employee_Retention.htm>

Heathfield, S. M. 2009. *Top Ten Ways to Retain Your Great Employees; Why Retention? Four Tips for Employee Retention*, 2009. [online]. [cit. 11.6.2009, 09:04] Dostupné z URL:<http://humanresources.about.com/od/retention/a/more_retention.htm>

Building a Retention Strategy, 2006. [online]. [cit. 22.6.2009, 7:20] Dostupné z URL:<<http://ontothesummit.com/index.php?page=119>>

Heathfield, S. M. 2009. *Top Ten Ways to retain Your Great Employees; Six More Tips for Employee Retention*, 2009. [online]. [cit. 11.6.2009, 09:04] Dostupné z URL:<http://humanresources.about.com/od/retention/a/more_retention.htm>

Marketing, 2009?. [online]. [cit. 22.6.2009, 14:15] Dostupné z URL:<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>>

CIPD, *Recruitment, retention and turnover 2008*, 2008. [online]. [cit. 18.6.2009, 13:09] Dostupné z URL:<http://www.cipd.co.uk/subjects/recruitmen/general/_recruitment_2008.htm?IsSrchRes=1>, s.15

Heathfield, S. M. 2009. *Leadership Rewards and Recognition; Leadership Success Secrets*, 2009. [online]. [cit. 1.6.2009, 20:03] Dostupné z URL:<http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader_reward.htm>

Heathfield, S. M. 2009. *Keep Your Best: Retention Tips; Retention in an Improving Job Market*, 2009. [online]. [cit. 3.6.2009, 21:53] Dostupné z URL:<<http://humanresources.about.com/cs/retention/a/turnover.htm>>

Ertl, J. 2005. *Fluktuace, diagnóza a léčba*, 2005. [online]. [cit. 10.6.2009, 22:13] Dostupné z URL:<http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>

MPSV.CZ: *Informace o minimální mzdě*, 2009. [online]. [cit. 18.6.2009, 09:26] Dostupné z URL:<<http://www.mpsv.cz/cs/4973>>

Autorka prohlašuje, že veškeré zahraniční prameny uvedené v Soupisu bibliografických citací osobně přeložila.

9 BIBLIOGRAFIE

BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, Mag Consulting, 2003. 220 s. ISBN 80-86724-00-X.

BÍLKOVÁ, M. HR Manager interním konzultantem, liniový manažer personalistou? *HR PwC Bulletin*, 2002, č. 2.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Přel. Markéta Henychová, Michal Havelka. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

COLE, G. A. *Organisational Behaviour. Tudory and Practice*. London: DP Publications Ltd 1995. 381 s. ISBN 1 85805 307 2.

DĚRGEL, M., SOUKUP, M., JURÁNEK, V. *Hotely, kavárny, restaurace 2006-2007*. 1.vyd. Praha: ASPI Wolters Kluwer 2008. 540 s. Meritum Segment. ISBN 80-7357-210-9.

DOKTOROVÁ, Blanka. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1994. 94 s. ISBN 8070666161.

HANDY, Ch. *Understanding Organizations*. 4.Ed. London: Penguin Books Ltd 1993. 445 s. ISBN 0-14-026841-3.

JAKUBKA, J. *Zákoník práce 2009*. Stručný komentář. 5. aktualizované vyd. Olomouc: ANAG 2009. 143 s. Edice Práce - mzdy - pojištění. ISBN 978-80-7263-491-0.

FLEMING, I., TAYLOR, A. J. D. *Koučování. Z angl. orig. přel. Lucie Simonová. Ilustr. Phil Hailstone.* 1. vyd. Praha: Portál 2005. 107 s. ISBN 80-7367-009-7.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika : po vstupu ČR do EU.* 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2004. 249 s. ISBN 80-7310-018-5.

KŘEČEK, S. *Pracoval jsem u Batů.* 1. vyd. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. 241s. ISBN 80-02-00938-X.

NELSON, B. *1000 + 1 návod, jak odměňovat zaměstnance.* Přel. Helena Iši Nevřelová. 1. vyd. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Praha: Dafa, 1997. 160 s. Promos. ISBN 80-902232-1-4.

PELCOVÁ, N. *Filozofická a pedagogická antropologie.* 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 201s. ISBN 80-246-0076-5.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X..

TICHÁ, I. *Učíci se organizace.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2005. 141 s. ISBN 80-86851-19-2.

VLČEK, J. a kol. *Ekonomie pro neekonomy.* 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r. o., 372 s. Codex Bohemia. ISBN 80-85963-66-3.

WHITLEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem.* Technický redaktor Karel Marek; přeložil ing. Luboš Hlinovský; obálka Filip Sojka. Praha: Victoria Publishing a. s., 1991. 231 s. Poprvé vydáno v češtině. ISBN 80-85605-69-4.

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Obrázek 1: Pět zásadních stupňů stabilizační strategie

Příloha B Charakteristika klíčových úseků

Příloha C Tabulka 3: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Crowne Plaza Prague

Graf 1: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Crowne Plaza Prague

Tabulka 4: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Grandhotel Bohemia

Graf 2: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Grandhotel Bohemia

Tabulka 5: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Grandhotel Brno

Graf 3: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Grandhotel Brno

Tabulka 6: Věková struktura pracovníků v hotelu – CPP

Graf 4: Věková struktura pracovníků v hotelu – Crowne Plaza Prague

Tabulka 7: Věková struktura pracovníků v hotelu – GH Bohemia

Graf 5: Věková struktura pracovníků v hotelu – Grandhotel Bohemia

Tabulka 8: Věková struktura pracovníků v hotelu – GH
Brno

Graf 6: Věková struktura pracovníků v hotelu –
Grandhotel Brno

Tabulka 9: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu –
Crowne Plaza Prague

Graf 7: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu –
Crowne Plaza Prague

Tabulka 10: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu –
Grandhotel Bohemia

Graf 8: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu –
Grandhotel Bohemia

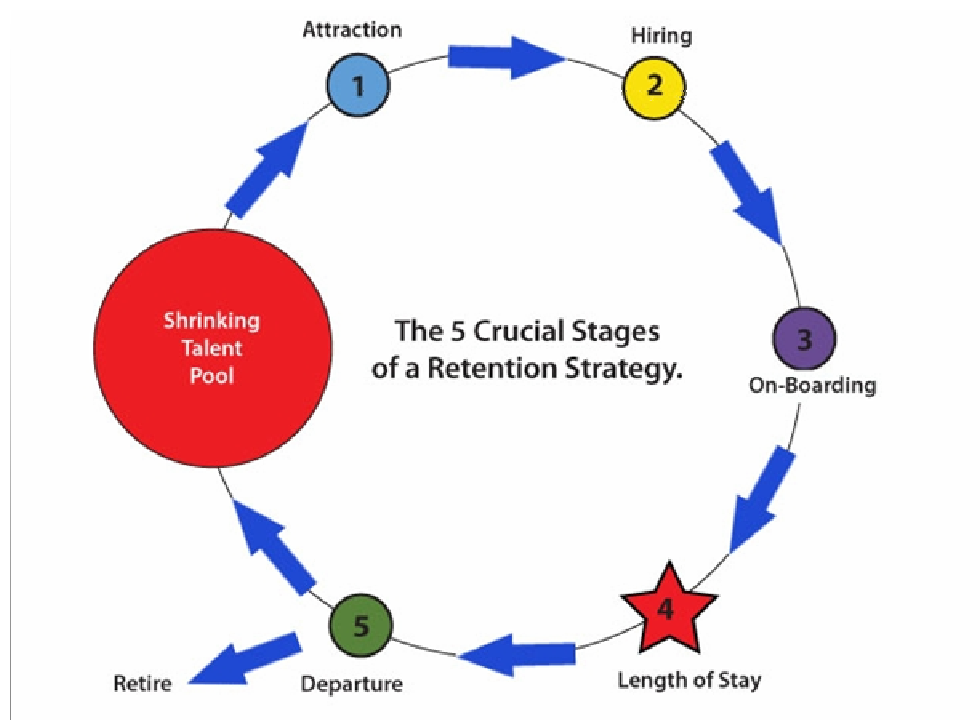
Tabulka 11: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu –
Grandhotel Brno

Graf 9: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu –
Grandhotel Brno

Příloha D Dotazník - Audit spokojenosti a očekávání zaměstnanců
hotelového řetězce Austria Hotels International Česká
republika

Příloha A

Obrázek 1: Pět zásadních stupňů stabilizační strategie



(Building a Retention Strategy [online], 2006).

Příloha B

Charakteristika klíčových úseků

Stručné charakteristiky by měly ukázat na provázanost jednotlivých středisek, na nutnost neustálé interaktivity mezi nimi a jejich bezprostřední ovlivňování jednoho druhým. V Příloze B je možné nalézt organizační strukturu hotelu CPP a níže zde v Příloze C charakteristiky klíčových úseků tohoto hotelu.

Generální ředitel (General Manager)

Hlavní funkce generálního ředitele: usměrňuje zaměření podnikatelské činnosti, zajišťuje provozní záležitosti podniku, vykonává zaměstnavatelská práva, vydává interní normy, zajišťuje plnění obecně závazných právních předpisů vztahujících se k činnostem podniku, zajišťuje řádné plnění evidence, účetnictví a ostatních dokladů společnosti, jedná jménem společnosti a další.

Útvar generálního ředitele

Hlavní funkce tohoto útvaru: příprava jednání a porad generálního ředitele, zařizování písemného a osobního styku generálního ředitele a zprostředkování jeho vnějšího styku, kontrola termínovaného plnění úkolů, předání pokynů generálního ředitele jednotlivým zaměstnancům, evidence a manipulace s došlou poštou, vede agendu a další.

Oddělení lidských zdrojů (HR Department)

Hlavní funkce oddělení lidských zdrojů: vede personální agendu, řídí mzdovou účtárnu, provádí výpočty mezd, odvody daně ze závislé činnosti a zdravotního a sociálního pojištění, odpovídá za oblast tréninku zaměstnanců

v souladu s příslušnými manuály - standardy společnosti, zabezpečuje náležitosti civilní ochrany a další. Bližší seznámení s náplní, činnostmi a aktivitami tohoto oddělení v samostatné kapitole.

Obchodní oddělení (Sales & Marketing Department)

Hlavní funkce obchodního oddělení: navrhuje a realizuje směry marketingového plánování, připravuje smlouvy s obchodními partnery, navrhuje a realizuje vhodné akce k získávání klientů pro využití ubytovací, stravovací a kongresové kapacity a dalších služeb hotelu, spolupracuje se sdělovacími prostředky, odpovídá za účinnost reklamy, je garantem úpravy tiskovin společnosti a jejich designu, atd.

Do tohoto oddělení spadá ještě rezervační oddělení a Revenue Manager – stará se o vypracování měsíčních dokumentů finančního charakteru a vyhodnocení konkurence na trhu služeb v Praze a postavení CPP na trhu obchodním.

Recepce a halové služby(Front Office Department)

Hlavní funkce recepce: zabezpečuje provoz hotelové části včetně recepce, Concierge a Club Lounge, ve spolupráci s obchodním oddělením odpovídá za maximální využívání hotelové kapacity, odpovídá za dodržování kvality poskytovaných služeb, za řádný chod Fitness centra, zajišťuje program Priority Club, odpovídá za činnost nočního auditora: řídí a odpovídá za provoz hotelu v nočních hodinách a další.

Finanční oddělení (Accounting Department)

Hlavní funkce finančního oddělení: vypracování plánovacích dokumentů společnosti finančního charakteru a vyhodnocení jejich plnění,

vypracování měsíční bilance a sestavení roční účetní uzávěrky, provádění finančních operací a styk s peněžními ústavy, vedení evidence devizového hospodaření, pokladní činnost společnosti, vypracování ekonomických rozborů a další. Spadá sem také Purchasing Department, ten realizuje veškerý nákup zboží a služeb dle požadavků ostatních úseků.

Stravovací úsek (Food & Beverage Department)

Stravovací úsek a jeho hlavní funkce: odpovídá za provoz odbytových a výrobních středisek stravovacího úseku a za využívání kapacity, řídí výrobu dle technologických a pracovních postupů, provádí soustavnou kontrolu, vypracovává kalkulace, rozpočty a pravidla pro stanovení cen, odpovídá za dodržování hygienických předpisů a další.

Technické oddělení (Engineering Department)

Hlavní funkce technického oddělení: odpovídá za technickou provozuschopnost hotelu, plánuje preventivní a řádné údržby, řídí a odpovídá za činnost externích firem provádějících údržbu, vede agendu energetiky a energetického hospodářství společnosti, řídí a odpovídá za provoz garáží, vede a odpovídá za technický sklad a další.

Oddělení úklidu, pokojských (Housekeeping Department)

Hlavní funkce tohoto oddělení: odpovídá za provoz a fungování úklidu ubytovací části, provádí soustavnou kontrolu, vypracovává kalkulace, rozpočty a pravidla pro oblast úklidu a prádelny, odpovídá za dodržování hygienických předpisů a další.

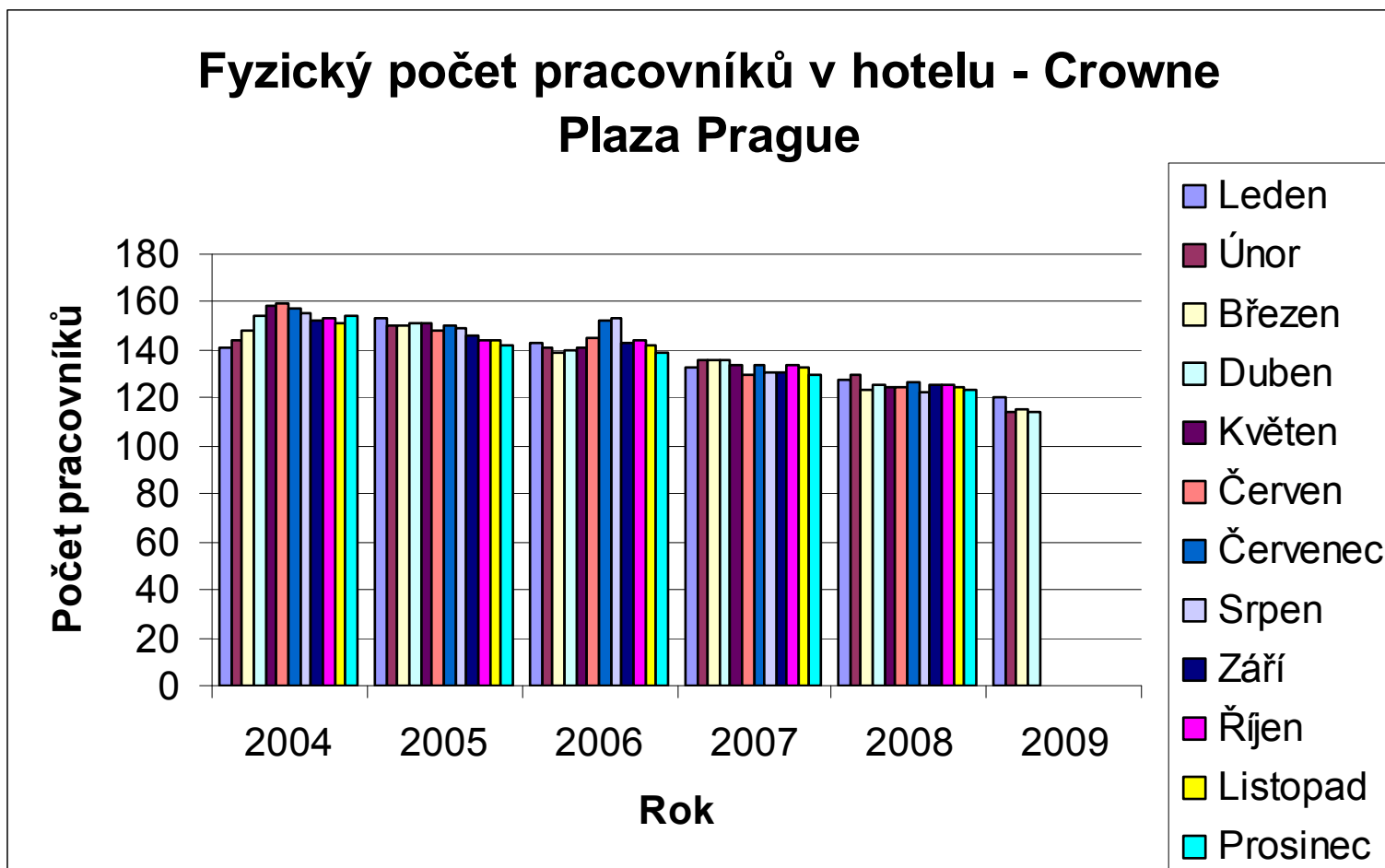
Příloha C

Tabulka 3: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Crowne Plaza Prague

Fyzický počet pracovníků v hotelu - Crowne Plaza Prague

Měsíc/rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
leden	141	153	143	133	128	120
únor	144	150	141	136	130	114
březen	148	150	139	136	123	115
duben	154	151	140	136	125	114
květen	158	151	141	134	124	0
červen	159	148	145	130	124	0
červenec	157	150	152	134	127	0
srpen	155	149	153	131	122	0
září	152	146	143	131	125	0
říjen	153	144	144	134	126	0
listopad	151	144	142	133	124	0
prosinec	154	142	139	130	123	0
Total fyzický stav pracovníků za rok	1826	1778	1722	1598	1501	463
Total – průměrný fyzický počet pracovníků	152,2	148,2	143,5	133,2	125,1	115,75
Míra fluktuace (%)	30,88	30,36	74,56	52,55	65,55	14,68
Míra stability (%)	76,2	78,19	61,4	65,51	72,07	82,54

Graf 1: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Crowne Plaza Prague

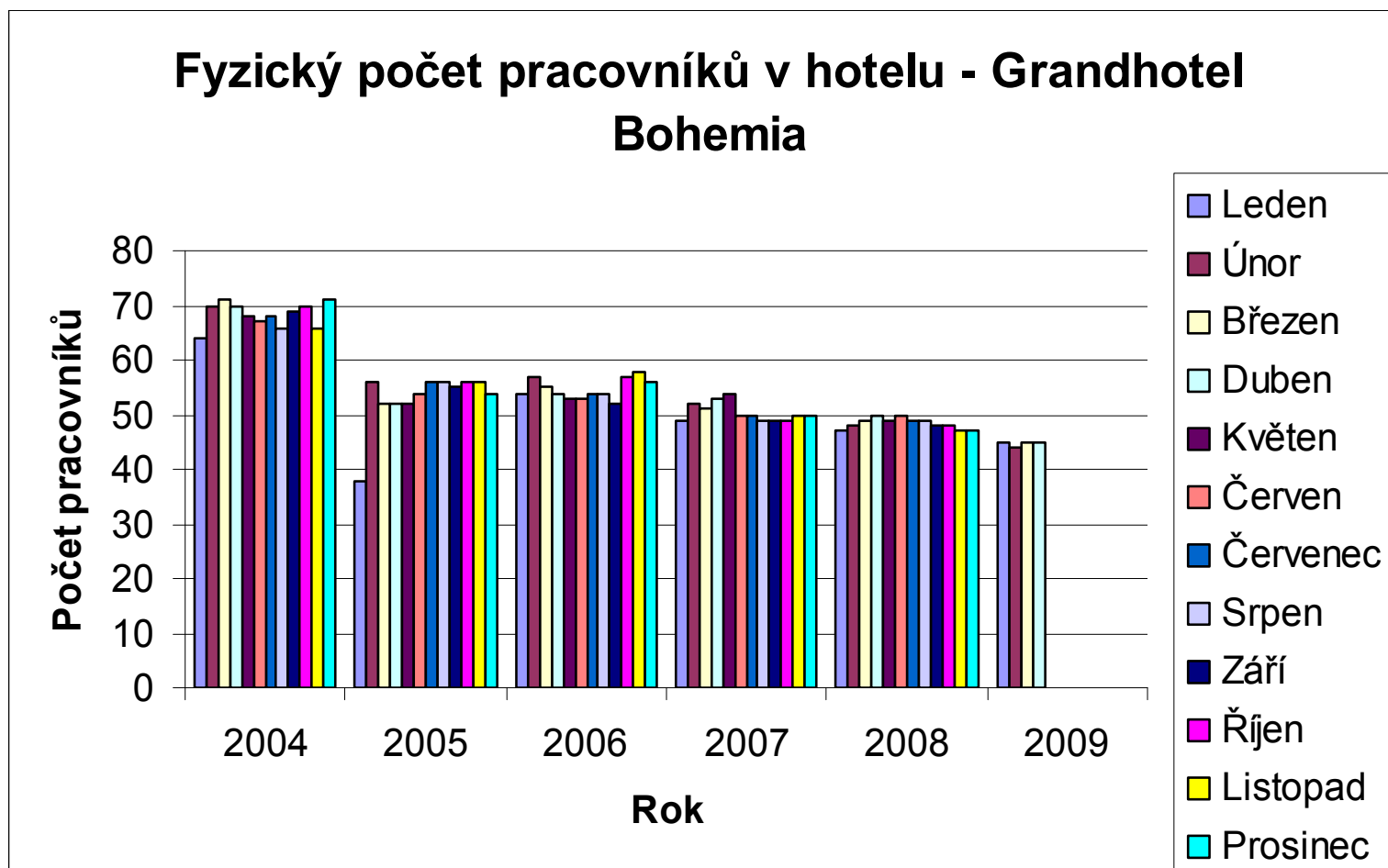


Tabulka 4: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Grandhotel Bohemia

Fyzický počet pracovníků v hotelu - Grandhotel Bohemia

Měsíc/rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
leden	64	38	54	49	47	45
únor	70	56	57	52	48	44
březen	71	52	55	51	49	45
duben	70	52	54	53	50	45
květen	68	52	53	54	49	0
červen	67	54	53	50	50	0
červenec	68	56	54	50	49	0
srpen	66	56	54	49	49	0
září	69	55	52	49	48	0
říjen	70	56	57	49	48	0
listopad	66	56	58	50	47	0
prosinec	71	54	56	50	47	0
Total fyzický stav pracovníků za rok	820	637	657	606	581	179
Total – průměrný fyzický počet pracovníků	68,3	53,1	54,8	50,5	48,4	44,75
Míra fluktuace (%)	-	-	41,97	73,27	47,52	15,64
Míra stability (%)	-	.	62,15	51,09	65,35	81,25

Graf 2: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Grandhotel Bohemia

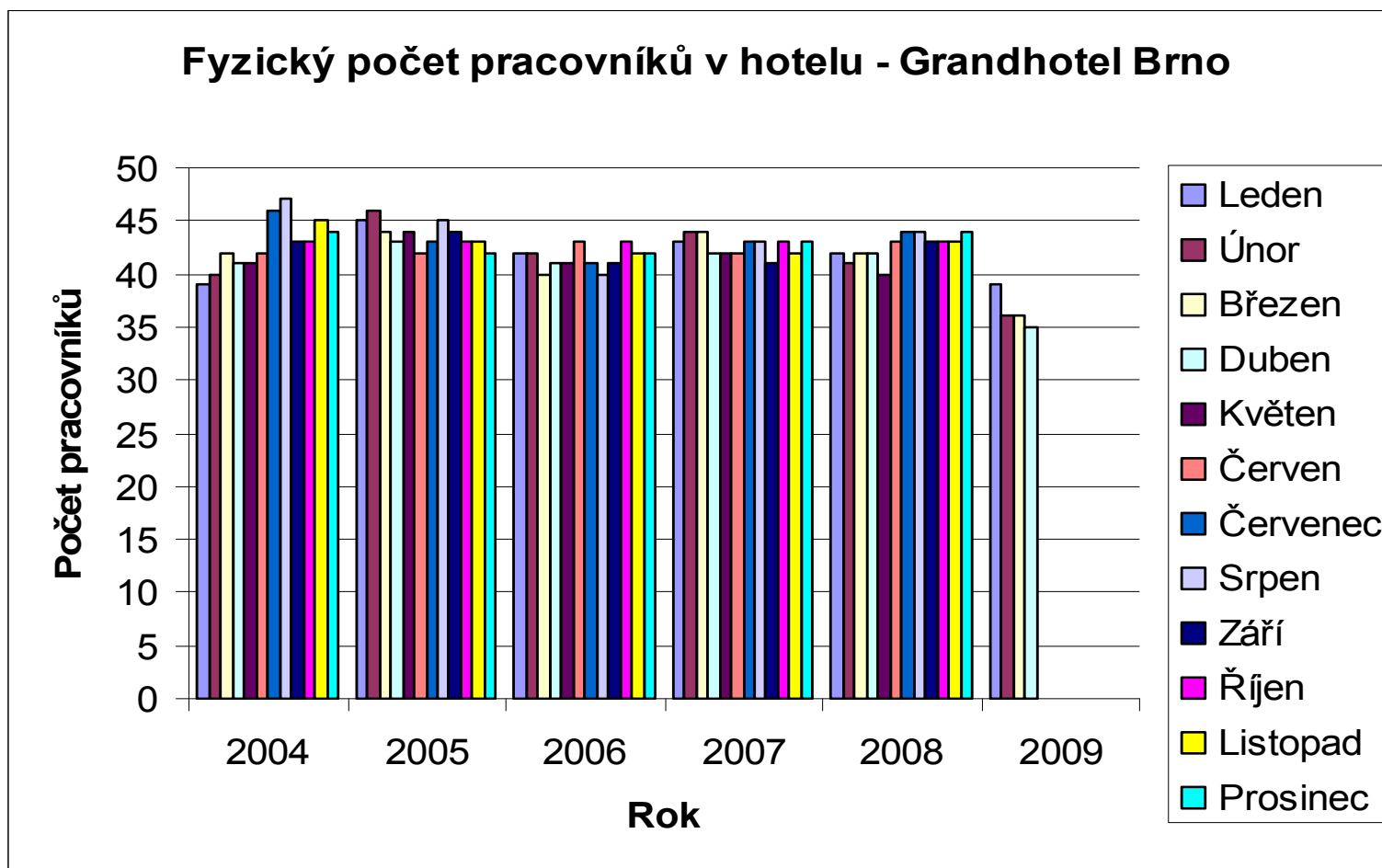


Tabulka 5: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Grandhotel Brno

Fyzický počet pracovníků v hotelu - Grandhotel Brno

<i>Měsíc/rok</i>	2004	2005	2006	2007	2008	2009
leden	39	45	42	43	42	39
únor	40	46	42	44	41	36
březen	42	44	40	44	42	36
duben	41	43	41	42	42	35
květen	41	44	41	42	40	0
červen	42	42	43	42	43	0
červenec	46	43	41	43	44	0
srpen	47	45	40	43	44	0
září	43	44	41	41	43	0
říjen	43	43	43	43	43	0
listopad	45	43	42	42	43	0
prosinec	44	42	42	43	44	0
Total fyzický stav pracovníků za rok	513	524	498	512	511	146
Total – průměrný fyzický počet pracovníků	42,8	43,7	41,5	42,7	42,6	36,5
Míra fluktuace (%)	-	-	43,37	30,44	49,3	13,69
Míra stability (%)	-	-	64,07	77,11	72,6	80,95

Graf 3: Fyzický počet pracovníků v hotelu – Grandhotel Brno

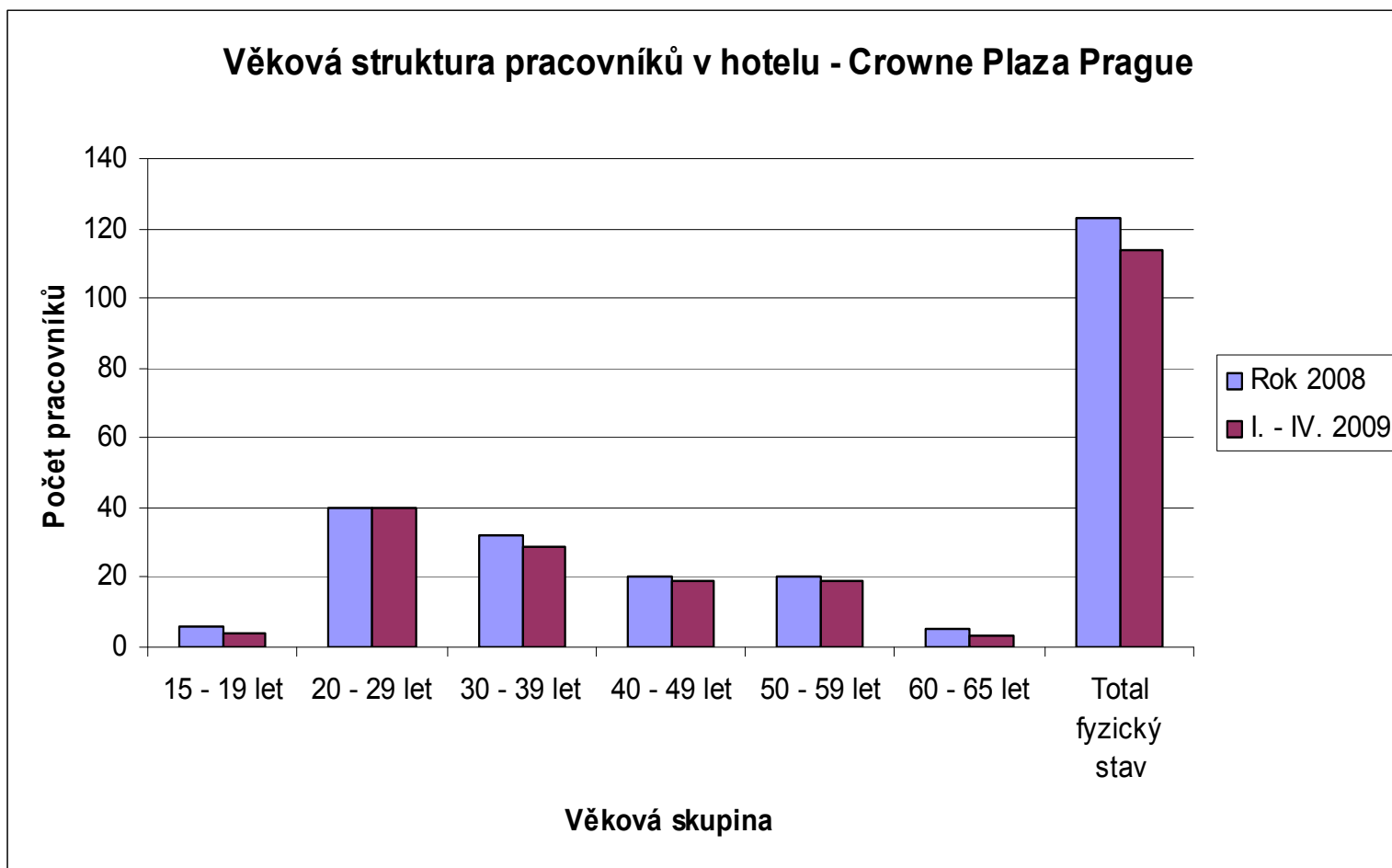


Tabulka 6: Věková struktura pracovníků v hotelu – CPP

Věková struktura pracovníků v hotelu - CPP

<i>Věková skupina</i>	<i>Rok 2008</i>	<i>I - IV.2009</i>
15 - 19 let	6	4
20 - 29 let	40	40
30 - 39 let	32	29
40 - 49 let	20	19
50 - 59 let	20	19
60 - 65 let	5	3
Total - fyzický stav	123	114

Graf 4: Věková struktura pracovníků v hotelu – Crowne Plaza Prague

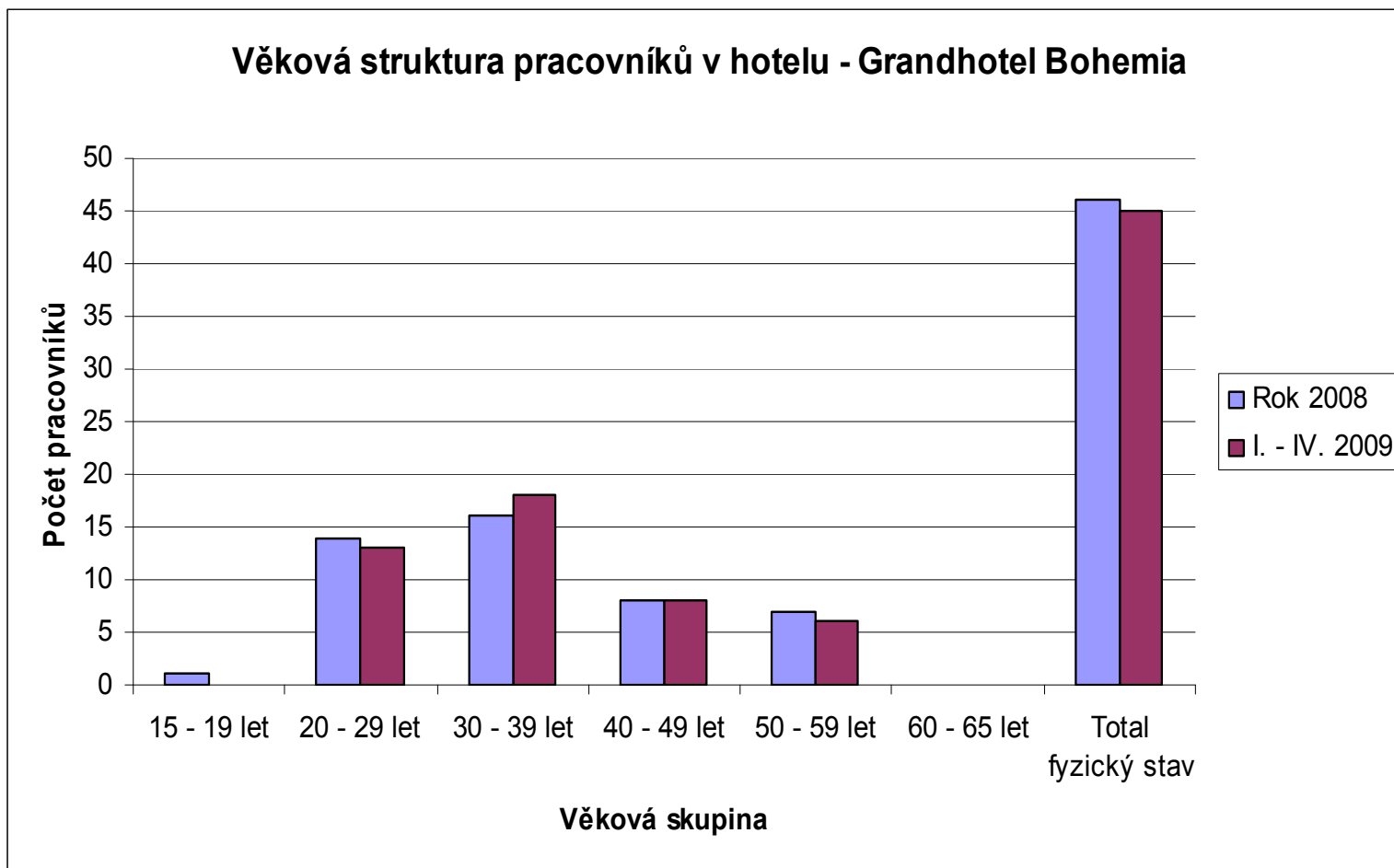


Tabulka 7: Věková struktura pracovníků v hotelu - GH Bohemia

Věková struktura pracovníků v hotelu - GH Bohemia

<i>Věková skupina</i>	<i>Rok 2008</i>	<i>I - IV.2009</i>
15 - 19 let	1	0
20 - 29 let	14	13
30 - 39 let	16	18
40 - 49 let	8	8
50 - 59 let	7	6
60 - 65 let	0	0
Total - fyzický stav	46	45

Graf 5: Věková struktura pracovníků v hotelu – Grandhotel Bohemia

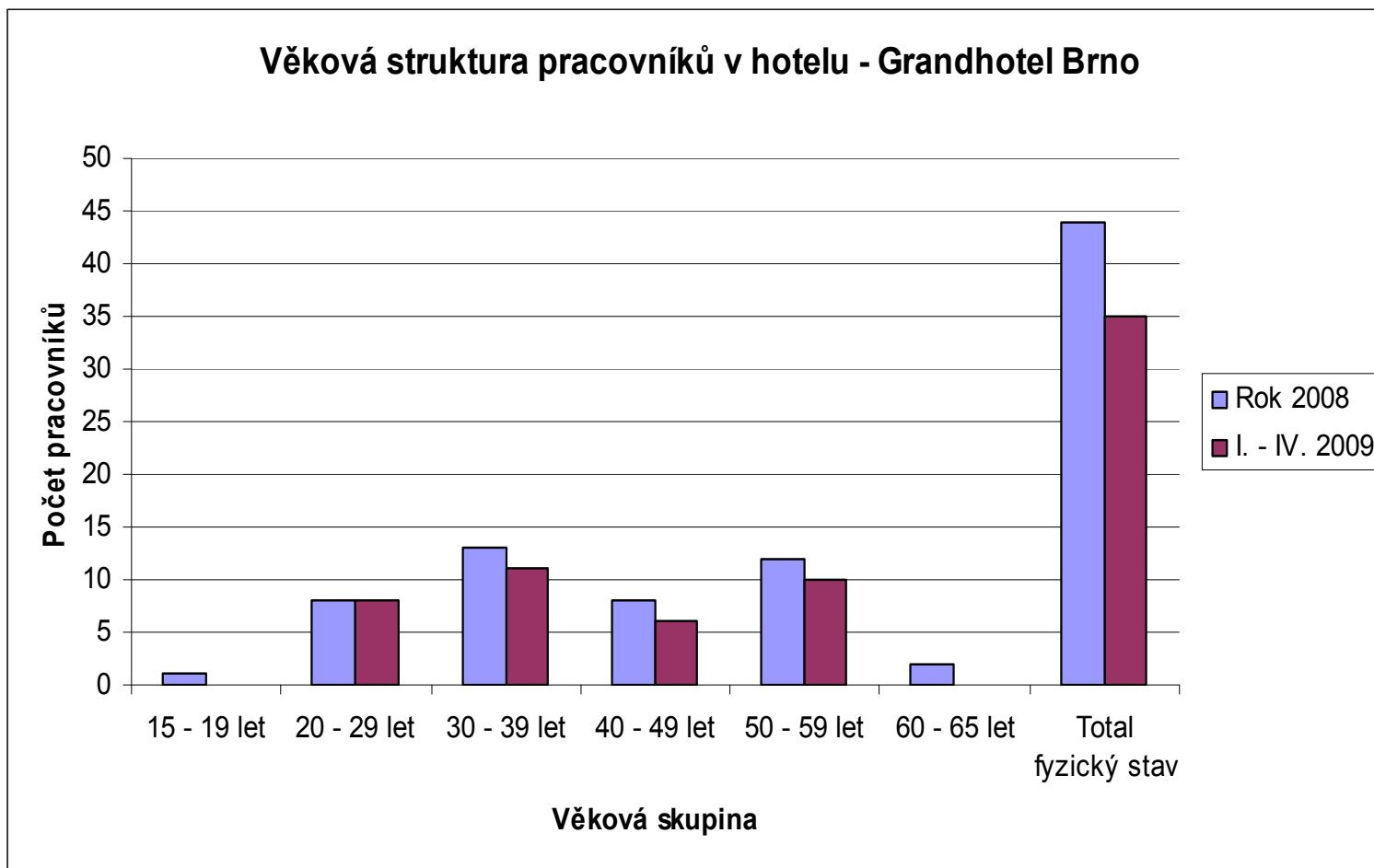


Tabulka 8: Věková struktura pracovníků v hotelu - GH Brno

Věková struktura pracovníků v hotelu - GH Brno

<i>Věková skupina</i>	<i>Rok 2008</i>	<i>I - IV.2009</i>
15 - 19 let	1	0
20 - 29 let	8	8
30 - 39 let	13	11
40 - 49 let	8	6
50 - 59 let	12	10
60 - 65 let	2	0
Total - fyzický stav	44	35

Graf 6: Věková struktura pracovníků v hotelu – Grandhotel Brno

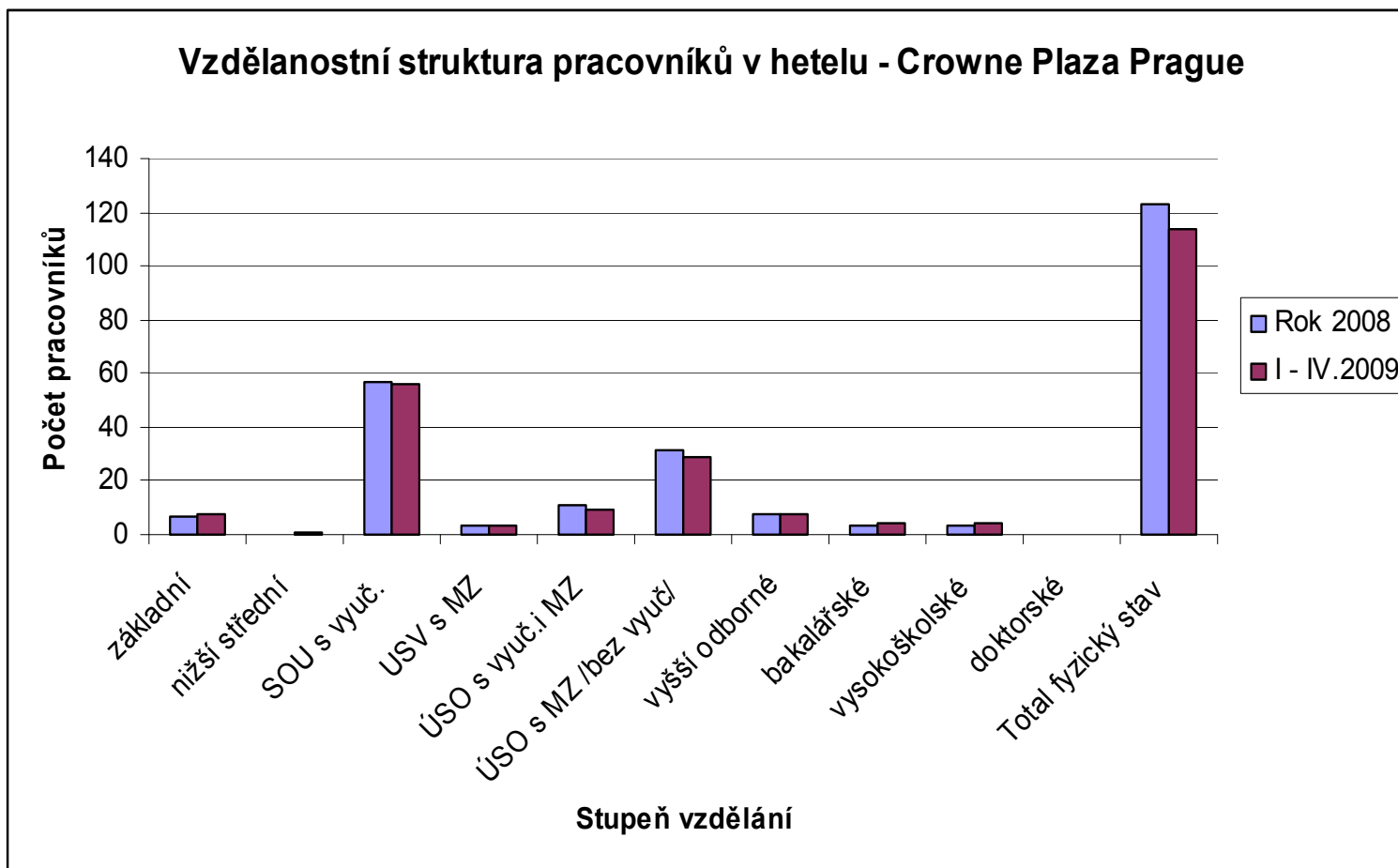


Tabulka 9: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu – Crowne Plaza Prague

Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu - Crowne Plaza Prague

<i>Kód</i>	<i>Stupeň vzdělání</i>	<i>Rok 2008</i>	<i>I - IV.2009</i>
C	základní	7	8
D	nižší střední	0	1
H	SOU s vyuč.	57	56
K	USV s MZ	3	3
L	ÚSO s vyuč.i MZ	11	9
M	ÚSO s MZ /bez vyuč/	31	29
N	vyšší odborné	8	8
R	bakalářské	3	4
T	vysokoškolské	3	4
V	doktorské	0	0
Total - fyzický stav		123	114

Graf 7: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu - Crowne Plaza Prague

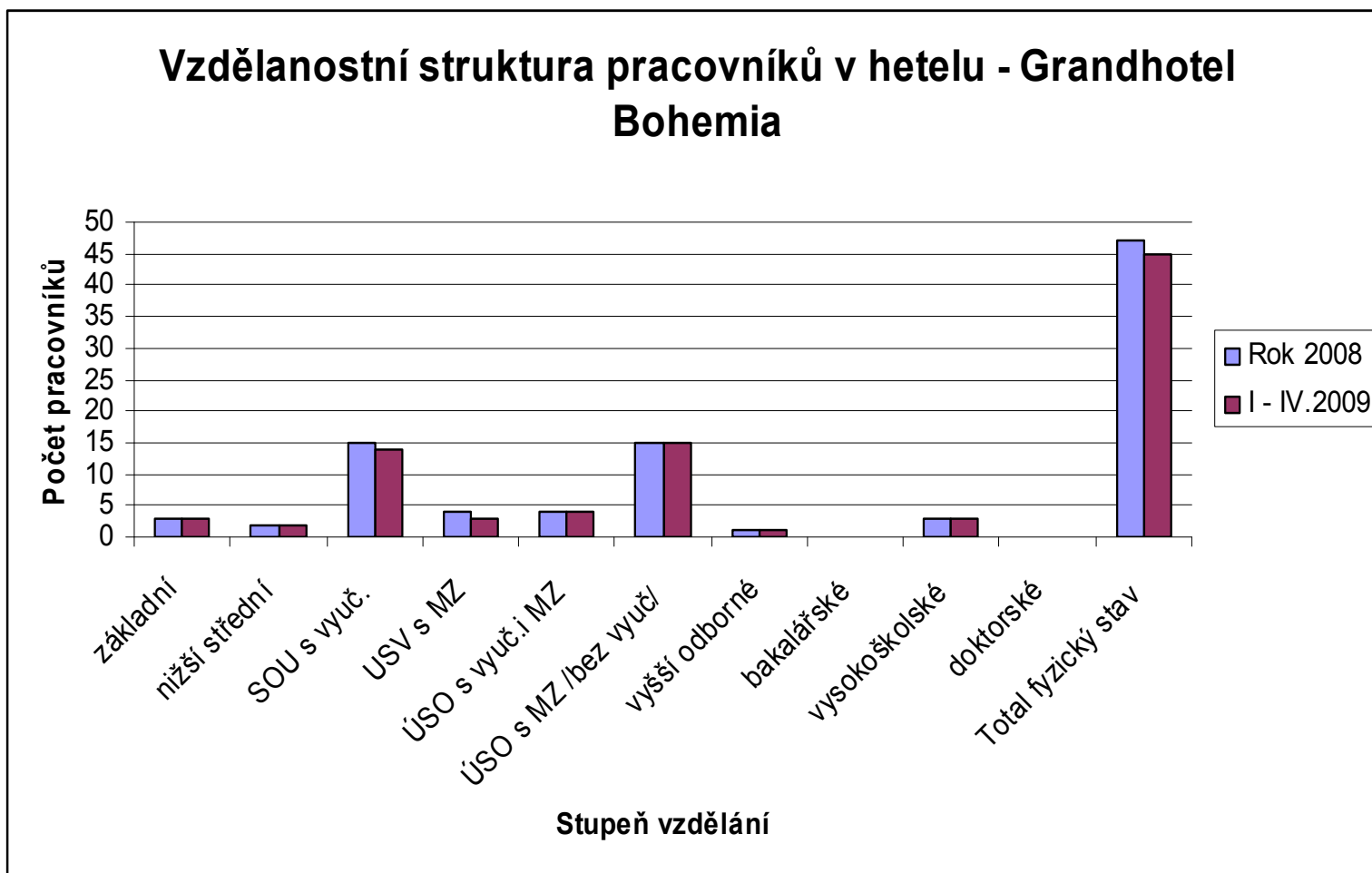


Tabulka 10: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu - Grandhotel Bohemia

Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu - Grandhotel Bohemia

<i>Kód</i>	<i>Stupeň vzdělání</i>	<i>Rok 2008</i>	<i>I - IV.2009</i>
C	základní	3	3
D	nižší střední	2	2
H	SOU s vyuč.	15	14
K	USV s MZ	4	3
L	ÚSO s vyuč.i MZ	4	4
M	ÚSO s MZ /bez vyuč/	15	15
N	vyšší odborné	1	1
R	bakalářské	0	0
T	vysokoškolské	3	3
V	doktorské	0	0
Total - fyzický stav		47	45

Graf 8: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu - Grandhotel Bohemia

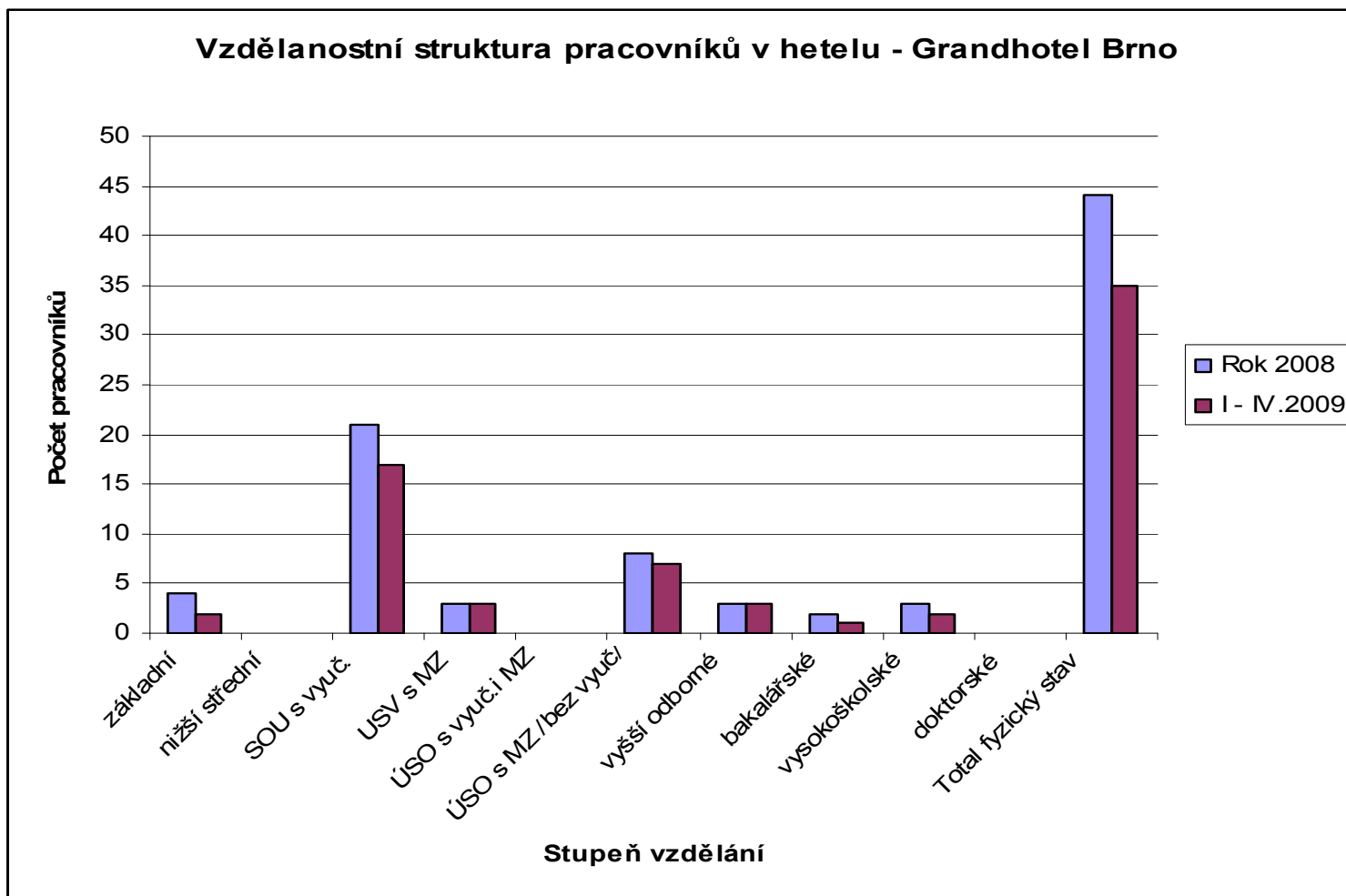


Tabulka 11: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu - Grandhotel Brno

Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu - Grandhotel Brno

<i>Kód</i>	<i>Stupeň vzdělání</i>	<i>Rok 2008</i>	<i>I - IV.2009</i>
C	základní	4	2
D	nižší střední	0	0
H	SOU s vyuč.	21	17
K	USV s MZ	3	3
L	ÚSO s vyuč.i MZ	0	0
M	ÚSO s MZ /bez vyuč/	8	7
N	vyšší odborné	3	3
R	bakalářské	2	1
T	vysokoškolské	3	2
V	doktorské	0	0
Total - fyzický stav		44	35

Graf 9: Vzdělanostní struktura pracovníků v hotelu - Grandhotel Brno



Příloha D

AUDIT SPOKOJENOSTI A OČEKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ HOTELOVÉHO ŘETĚZCE AUSTRIA HOTELS INTERNATIONAL ČESKÁ REPUBLIKA

*Vážení kolegové,
dovolujeme si Vám předložit dotazník, jehož účelem je zjistit míru Vaší pracovní spokojenosti a očekávání v rámci Vašeho zaměstnání. Tohoto průzkumu se zúčastní všichni zaměstnanci hotelů Crowne Plaza Prague, Grand Hotel Bohemia a Grandhotel Brno.*

Na následujících 38 otázek odpovídejte, prosíme, upřímně dle Vašich osobních názorů a pocitů. Přispějete tak k vyšší vypovídající hodnotě.

V otázkách, kde není uvedeno jinak, zatrhněte vždy pouze jednu odpověď, která je podle Vás nejbližší skutečnosti.

Po zodpovězení všech otázek vložte dotazník zpět do obálky, obálku zalepte a vhod'te do uzavřeného sběrného boxu připraveného na chodbě naproti personálnímu oddělení (v pracovním týdnu denně v čase mezi 8:00 a 16:00 hod). V případě časové nedostupnosti o tuto službu prosím požádejte svého kolegu nebo nadřízeného.

Dotazník je nutné odevzdat nejpozději do

Dotazník je anonymní, proto nikde neuvádějte své jméno!

Dotazník pro Vaši společnost vytvořila společnost Argo d.t., spol. s r.o., která jej bude i zpracovávat a vyhodnocovat. Žádný z vyplněných dotazníků nebude poskytnut k nahlédnutí nikomu z Vašich kolegů ani nadřízených.

Výsledky tohoto průzkumu budou po zpracování zveřejněny dle jednotlivých provozů ve Vašem čtvrtletníku AHI List.

Děkujeme Vám za spolupráci.

1. Jsou vám jasné cíle společnosti?

☐ zcela jasné ☐ v podstatě jasné ☐ částečně jasné ☐ ne moc jasné ☐ nejasné

2. Podporuje vaše společnost váš profesní rozvoj?

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

3. Oceňuje vaše společnost profesní rozvoj jednotlivců?

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

4. Jaký způsob ocenění kvality vaší práce vám vyhovuje?

☐ osobní pochvala od nadřízeného

☐ veřejná pochvala

☐ mimořádná finanční odměna

☐ příslib možného kariérního postupu

☐ jinak (uved'te).....

5. Dává vám společnost najevo, že jste pro ni vy osobně na vaší pozici důležitý/á?

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

6. Jste spokojen s kvalitou služeb, které vaše společnost nabízí zákazníkům?

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

7. Existuje cesta, jak informovat vedení společnosti o vašich návrzích na zlepšení? (např. poskytovaných služeb, efektivitu práce apod.)

☐ ano ☐ ne

Pokud jste odpověděli „ne“, uvítali byste tuto možnost?

☐ ano ☐ ne

8. Jak charakterizujete komunikaci uvnitř společnosti? Která z uvedených možností je podle Vás nejčastější?

- ☐ byrokratická, orientovaná na funkce (dodržování postupů a vyplňování papírů je důležitější než samotná práce)
- ☐ autoritářská, orientovaná na moc (důraz na moc, podřízení musí poslouchat za každou cenu)
- ☐ funkční, orientovaná na úkoly (nejdůležitější je splnění úkol, na řešení úkolu všichni spolupracují)
- ☐ anarchistická, orientovaná na prospěch jednotlivce (každý si dělá co chce, každý pracuje sám, bez ohledu na druhé)
- ☐ přátelská, orientovaná na vztahy (přátelské vztahy jsou na prvním místě)

9. Jste oceněni za efektivní hospodaření se zdroji společnosti?
(např. materiálovými, finančními, lidskými apod.)

- ☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

10. Jste spokojeni s vaším pracovním zázemím?
(šatna, kanceláře, závodní jídelna, apod.)

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ částečně ☐ spíše ne ☐ ne

11. Jaké konkrétní zlepšení byste uvítali?
(např. větší šatnu, lepší vybavení kanceláře, apod.)

.....

.....

.....

12. Vyjádřete svůj názor na vztahy na vašem pracovišti:
Označte čtvereček, blížíci se nejvíce vašemu názoru.

konfliktní, napjaté	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nekonfliktní, uvolněné
nepřátelské	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	přátelské
převládá nezájem o druhé	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	převládá zájem o druhé
převládá soutěživost	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	převládá spolupráce
nadřazený nemá autoritu	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nadřazený má autoritu

13. Vyjádřete svůj názor na vztahy s ostatními provozy (odděleními):
Označte čtvereček, blížíci se nejvíce vašemu názoru.

nefunkční komunikace

--	--	--	--	--

funkční komunikace

nezájem o spolupráci

--	--	--	--	--

výborná spolupráce

14. Od kterých oddělení byste uvítali větší ochotu spolupracovat?

.....

.....

15. Máte možnost podílet se na některých rozhodnutích, která se vztahují k vaší práci?

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

16. Rozumíte dobře tomu, co se po vás požaduje v rámci vašich pracovních úkolů? Jsou Vám úkoly zadávány srozumitelným způsobem?

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

17. Je pro vás komunikace ze strany nadřízeného vyhovující?

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

18. Je vaše práce pravidelně hodnocena?

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

19. Je vaše práce srozumitelně hodnocena?

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

20. Můžete otevřeně komunikovat se svým nadřízeným?
(přicházet s návrhy, vznášet požadavky, konstruktivně kritizovat, apod.)

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

21. Dostáváte od svého nadřízeného dostatečnou podporu při řešení problematických situací?

☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

22. Pociťujete ve své práci:
(označte libovolný počet možností)

- ☐ přetíženost
- ☐ nejasnost cílů
- ☐ pracovní podmínky, které nepříznivě ovlivňují váš pracovní výkon
- ☐ pracovní vztahy, které nepříznivě ovlivňují váš pracovní výkon
- ☐ nic takového

23. Svě platové ohodnocení vnímám jako:

- ☐ vysoké
- ☐ nadprůměrné
- ☐ odpovídající
- ☐ podprůměrné
- ☐ velmi nízké

24. Pracovat ve společnosti, kde dobře funguje vzájemná spolupráce, je pro mě...

- ☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

25. Rozvíjení mých pracovních schopností a dovedností je pro mě...

- ☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

26. Získávání nových znalostí v rámci mé profese je pro mě...

- ☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

27. Mít pocit vlastní významnosti a sebeúcty v zaměstnání je pro mě...

- ☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

28. Mít možnost pracovat samostatně je pro mě...

- ☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

29. Mít možnost postoupit na vyšší nebo odbornější pozici je pro mě...

- ☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

30. Přátelské vztahy na pracovišti jsou pro mě...

☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

31. Být uznáván/a kolegy je pro mě...

☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

32. Být uznáván/a nadřízeným je pro mě...

☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

33. Mimofinanční odměny jsou pro mě...

☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

34. Mít jistotu stabilního zaměstnání je pro mě...

☐ velmi důležité ☐ důležité ☐ částečně důležité ☐ ne moc důležité ☐ nedůležité

35. Navrhněte, za co a jak byste chtěl/a být odměňován/a nad rámec pravidelné mzdy? (firemní akce, příspěvky na kulturu, odpočinek, sport, apod.)

.....

.....

.....

.....

36. Uveďte svou představu o následném rozvoji vaší pracovní kariéry?

- ☐ setrvání v současné činnosti a na současném pracovišti
- ☐ setrvání v současné činnosti, ale na jiném pracovišti v rámci společnosti
- ☐ rozvoj specializace a odbornosti ve své profesi a funkčním zařazení
- ☐ postup na (vyšší) řídicí pozici ve své profesní oblasti

37. Jaké další vzdělávání je pro vás důležité pro dosahování vašich profesních cílů? (označte libovolný počet možností)

- ☐ komunikace, jednání s lidmi

- ☐ obchodní dovednosti
- ☐ manažerské (řídící) dovednosti
- ☐ cizí jazyky
- ☐ odborné vzdělávání
- ☐ stáž na jiném pracovišti
- ☐ uveďte jiné nebo blíže specifikujte některé z výše uvedených

.....

.....

38. Jste hrdý/á na to, že pracujete u společnosti patřící do řetězce Austria Hotels International?

- ☐ ano ☐ většinou ano ☐ občas ☐ většinou ne ☐ vůbec ne

Děkujeme Vám za spolupráci a čas, který jste věnovali tomuto dotazníku.

EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY

Diplomové práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

HOROVÁ, K...: Stabilizace pracovníků

Využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis